

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

# **LEADERS LEADING THEMSELVES**

MAFALDA SILVA DE LIMA PACHECO

#900

A Project carried out on the Human Resources Management area, under the supervision of:

Professor Miguel Pina e Cunha

JANUARY 2013

## **Abstract**

Self-leadership has been highly researched in recent years. Nevertheless, researchers have been studying this process under the umbrella of an organizational perspective. Therefore, exploring a holistic perspective of self-leadership is relevant. By considering leaders' interviews, this research aimed to understand which factors were relevant for leaders to lead themselves in such way that allow efficient performance in all aspects of their lives. It was found that self-leadership is a process that can be translated in the capability that leaders have in handling and ensuring four balances: change and routine; self and others; non-work and work; and, mind and body. Main implications of these findings are presented and discussed.

**Key-words:** self-leadership, balance, performance

## **1. Purpose of the Project**

David Petraeus, a retired U.S. Army General and former CIA Director, “showed extremely poor judgment by engaging in an extramarital affair” (Ford, 2012). Besides having a distinguished 37 year career in the military and being pointed out by Barack Obama as “one of the outstanding general officers of his generation”, Petraeus was forced to resign as director of the CIA after being involved in an extramarital affair with his biographer, Paula Broadwell (Ford, 2012). Also, Dominique Strauss-Kahn, former Managing Director of the International Monetary Fund and a likely candidate for the presidency of France, once involved in alleged sexual assault of a hotel maid, Nafissatou Diallo, in New York, had no alternative but step down from his I.M.F. post (New York Times, 2012). In both cases, extraordinary leaders’ skills and outstanding leadership showed to be not sufficient in preventing leaders to downfall. Petraeus and Strauss-Kahn demonstrated to fail in managing and leading their most crucial asset: themselves.

Giving this, self-leadership has been newly approached as the most important leaders’ competence in the extent that it represents the support for efficiently perform other competences, and ultimately, effective leadership (Cunha and Rego, 2012). In fact, and in line with Goleman et al. (2002), the process of knowing and influencing oneself has been a focus of research in recent years. Nevertheless, researches have been focusing on how self-leadership can affect and improve one’s professional performance. The adoption of an organizational perspective is common in almost all studies in which the main objective is to understand the influence that leaders exert over themselves, focusing on factors that should be developed in order to enhance own competencies and performance.

This research aims to explore a broader view of self-leadership in the extent that seeks to comprehend how leaders lead themselves, both in a professional and personal viewpoint. Influenced by Furtner et al. (2010) proposal, investigate which components self-leadership comprises, the main objective is to understand which factors should be satisfied in order for leaders to be able to lead themselves in such a way that, ultimately, will allow them to improve their performance in all perspectives of their lives. By focusing on listening the people involved in this process, it also expects to contribute to the lack of empirical research in such theme (Neck and Houghton, 2006).

This work project draws its conclusion from twenty-five managers, directors and partners' interviews. It starts with a brief literature review that aims to give a theoretical background to better understand the content presented in this research. After, the empirical results are presented and discussed. At this point, main findings and conclusions are drawn along with model's limitations and proposals for future research.

## **2. Self-leadership**

According to Cunha and Rego (2012), there are four core competencies that leaders should ensure in order to be able to lead their teams in an efficient way: technical competencies, social/relational competencies, conceptual competencies and self-leadership competencies. The relevance of the last ones is being recognized in the recent years in the extent that they represent the key aspect to effectively lead others. As Hill and Lineback (2011) mentioned, one of the imperatives that should guide managers to become great leaders is to manage oneself.

In line with Manz (1986), self-management encompasses a set of strategies that aim to drive behaviors that reduce discrepancies from standards. On the other hand, the author defines self-leadership as a broader concept that includes not only self-management

practices but also the reasons behind those behaviors. Taking into account the generally accepted and used definition of self-leadership proposed by Manz (1986), it represents “a self-influence process through which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform”. Important to notice is that when approaching self-leadership in this research, the broader definition is being considered.

Manz and Neck (2004) propose that self-leadership encompasses three main types of strategies: behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies. The first ones intend to foster individual’s self-awareness in order to enhance behavioral management. They include self-observation (the process through which individuals perceive and analyze their own behaviors and decide whether they are appropriate or not), self-goal setting (the process in which individuals set their professional and personal objectives), self-reward (the process that aims to reward desired behaviors), self-punishment (the process that aims to punish unwelcomed behaviors) and self-cueing (the usage of concrete environmental cues, such as, lists and notes, in order to encourage desired behaviors and inhibit undesired ones). Secondly, natural reward strategies aim to create situations that through enjoyable tasks or activities allow individuals to be motivated and rewarded. At this point, two types of strategies should be considered. The first one consists in building pleasant features in such way that tasks and activities become naturally rewarding. The second one involves focusing on tasks and activities’ pleasant features. Finally, the authors highlight that “constructive thought pattern strategies are designed to facilitate the formation of constructive thought patterns and habitual ways of thinking that can positively impact performance”. There are three types of strategies to consider within this category:

examining beliefs and assumptions, developing mental imagery and enhancing positive self-talk.

Personal traits are expected to influence one's self-leadership skills. According to Williams (1997), there is a positive association between self-leadership skills and extraversion, conscientiousness, openness to experience, self-efficacy, internal locus of control and self-monitoring. As proposed by the author, when organizations aim to be effective in self-leadership interventions, addressing this personality traits' impact is fundamental.

Besides different persons benefit from self-leadership in different ways, there are positive predictable outcomes that are expected to be common in all people engaging in such process. According to Houghton and Yoho (2005), higher levels of commitment, creativity and psychological empowerment are associated to individuals engaging in self-leadership practices. Manz and Sims (2001) highlight that independence in behavior and decision making are also expected. Additionally, self-efficacy is also considered one of the outcomes (Manz, 1986). Lastly, trust, team potency and team commitment are suggested as potential results of self-leadership as well (Bligh et al., 2006). Giving this, self-leadership practices are assumed to be efficient in improving individual, team and organizational overall performance (Neck and Houghton, 2006).

This research aims to explore a holistic perspective of self-leadership, seeking to understand which factors are fundamental for leaders to lead themselves in such way that allow them to achieve efficient performance in all aspects of their lives. For such purpose, a sample of Portuguese leaders was considered.

### **3. Method**

To understand which factors were relevant to take into account when exploring a holistic perspective of self-leadership, a qualitative research was conducted. Semi-structured interviews with opened questions were the tool used to draw main conclusions of this research. A pre-defined script was sent by email for all the participants, including the main following points: critical factors to manage themselves; strategies adopted to achieve these factors; factors' evolution over time; and, self-motivation process. Twenty-five individual interviews were conducted at live and in Portuguese, in participants' offices. All of them lasted between 25 and 60 minutes, being recorded and transcribed for posterior in-depth analysis. To learn about self-leadership, an interpretative approach of collected data was adopted. The "analysis followed the principles of grounded theory, progressing from a very detailed, empirical reading to greater generality" (Mantere et al., 2012). Following Mantere et al. (2012), the analysis progressed in three rounds. It began by identifying critical factors mentioned by respondents as part of one's self-leadership process. This process implied taking information directly from the interviews, allowing first order concepts to be drawn. In a second analysis round, first-order concepts were clustered into major second-order themes. Lastly, the eight second-order themes were structured into four theoretical categories and more general aggregate dimensions through a practice denominated as axial coding (Strauss and Corbin, 1990). Through this sequential process, it was possible to reach aggregate dimensions, representing the existing balances behind self-leadership: balancing change and routine; balancing self and others; balancing non-work and work; and, balancing mind and body. Lastly, and in line with Mantere et al. (2012), the interpretations were tested with several participants to

ensure that conclusions were plausible. Important to notice is that the interpretation proposed in this research is one of multiple potential interpretations (Van Maanen, 1988).

#### **4. Sample**

Twenty-five informants were considered in this study. The only criterion established in selecting those participants was ensuring that all of them had current management and leadership responsibilities in their jobs. Seven women and eighteen men were included in this research, all Portuguese, performing in different companies, with an average age of 50, ranging from 35 to 67. There were included managers, directors and partners, having different academic backgrounds, encompassing engineering, economics and management. At this point, it was assumed that people with higher level of responsibilities within the company, would be able to share more complex and interesting self-leadership processes in the extent that would have more components to manage at the same time.

#### **5. Research Findings**

By considering and analyzing the data collected from the interviews, it was possible to cluster first order concepts into eight major second order themes. By increasing familiarity with data, it became possible to reach four final aggregate dimensions. These ones represent the four balances found to be part of self-leadership process.

Figure 1 (*see appendix*) details the three interpretative orders, namely, first order concepts, second order themes and aggregate dimensions. In addition, Table 1 (*see appendix*) provides illustrations of interview data, first order evidence, from which it was possible to draw second order themes. In this research, there were identified four classes of balances: considering a need to balance new challenges with basic routines



(balancing change and routine), focusing on the self but keep on investing in relationships with others (balancing self and others), orienting oneself to both personal and professional fulfillment (balancing non-work and work), and ensuring, at the same time, mental and physical well-being (balancing mind and body).

### **Balancing Change and Routine**

Two first categories were found as being part of participants' self-leadership process: challenge and maintenance. Exploring them, as done below, was essential when approaching this research.

#### *Second order theme (a): Challenge*

The desire for being challenged was constantly mentioned among informants. Facing new projects, integrating new companies or even changing positions within organizations was pointed out as crucial to stimulate one's creativity and motivation. As mentioned by one of the participants, challenge should be seen as a "matter of revival". Thinking out of the box and exploring different ways to respond to the same situation were considered valuable experiences. Additionally, situations that implied more complexity and more difficulty were perceived as the ones providing funnier and more enjoyable moments. Curiosity was found to be significantly important in participants' self-leadership process as well. Almost all of them revealed an extreme need to keep the self updated about the surrounded environment. Seeking to know new things and being familiar with world's situation was particularly important. In order to do so and aligned with Covey (1989) that states the importance of taking responsibility over one's own life, being pro-active demonstrated to be crucial in respondents' daily life.

#### *Second order theme (b): Maintenance*

Concern and need for discipline and organization were two commonly mentioned themes in interviews. Specifically, engaging in rigorous schedules, having an agenda and using a daily to-do list were mechanisms pointed out as efficient tools to rule participants' lives. Efficiency in time management revealed to be also part of respondents' self-leadership process. In line with Christensen (2010), there should be a carefully decision about allocation of one's limited time in the extent that it will shape one's life strategy. Setting goals and objectives for both professional and personal matters and, more important, prioritize them, was considered fundamental as well. Along with this, it was also highlighted the importance of engaging in short-run, medium-run and long-run planning. As stated by one of the informants, "I am a person that likes to have everything planned...". Using cumulative experience was found to be relevant when establishing these basic routines.

#### *Aggregate dimension of the balance of change and routine*

Seeking and engaging in novelty and challenges demonstrated to be important in one's life. Nevertheless, in order to be able to respond to them, informants mentioned the need for the establishment of basic routines and disciplined behaviors. As so, a balance between the two categories, change and routine, is expected to be one of the dimensions of self-leadership.

#### **Balancing Self and Others**

Another pair of categories that was commonly mentioned by participants: self-development and relationships with others. Giving this, consider both when understanding self-leadership was relevant.

### *Second order theme (c): Self-Development*

Self-awareness, “the ability to recognize your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others” (Goleman, 2004), demonstrated to be one of the major participants’ concerns. This result is actually in line with Manz and Neck (2004) that propose self-awareness as part of self-leadership. It was stated that “during our lives we get to know the self better although it is a process that never ends...”. Knowing own strengths and weaknesses and be aware of ways to potentiate and mitigate them, respectively, revealed to play an important role in one’s life. In order to do so and considering that the process is constantly done in both conscious and unconscious ways, using several tools to better understand oneself was pointed out as very efficient. Within these tools, there were highlighted the coaching process, self-evaluations, assessment 360 and introspections. The last ones mainly focused in analyzing unsuccessful situations. During vacations, in the end of the day, in traffic or while jogging, were preferred moments mentioned by respondents to conduct these analysis. Being self-critical, having the capability to question the self and being self-confident was stated as part of the process as well. Also, engaging in training programs, both management related and one’s areas of interest, revealed to play an important role in stimulating self-development. As pointed out by one informant, “... the day we stop learning, we are dead”.

### *Second order theme (d): Relationships with others*

Investing in relationships with surrounded people was found to be a relevant factor to consider. As mentioned by one respondent, “the connection with people, to not have fear of creating close relationships with them is a non-ending source of motivation”. In

fact, “no leader is an island” (Goleman, 2004). All participants highlighted the importance of spending time with their family, in particular, with spouses and sons. Weekends and meals time were the moments indicated as the ones specially reserved for family. Also, informants highlighted the importance of spending time with friends, by meeting for dinner, going to the beach or participating together in leisure activities. Developing healthy relationships at work and investing in their subordinates’ development played as well an important role in respondents’ lives. Finally, it is relevant to take into account the volunteer programs, such as, participation in children summer camps and distribution of food to homeless people. Transparency, truth and respect were considered the basis behind all relationships.

#### *Aggregate dimension of the balance of self and others*

Focusing on oneself and carrying about own development was found to be crucial to take into account when understanding self-leadership. Nevertheless, the capability to conserve and keep on investing in relationships with others revealed to be also an important key factor to take into consideration. Giving this, balancing the two dimensions, self-development and relationships with others, was found to be necessary in one’s self-leadership process.

#### **Balancing Non-Work and Work**

Orienting the self to the achievement of both personal and professional fulfillment was presented as part of participants’ self-leadership. As so, these two categories were considered an important part of this research, as elaborated next.

#### *Second order theme (e): Personal Fulfillment*

Personal fulfillment was pointed out as possible to achieve by having a healthy personal life besides professional activity. As stated by one participant, “I love having a life besides work and I think it is fundamental”. Giving this, ensuring work-life balance was demonstrated as fundamental. Family was mentioned as the most important component out of work. Having its support (particularly important when taking into account spouses’ support), being recognized and estimated by them and being able to provide them a good and stable life was considered to be very important in participants’ lives. Along with family’s recognition, friends and society’s recognition played as well a significant role. Also, informants revealed a conscious concern in leaving their mark in society, by contributing to society welfare, country’s conditions and by guaranteeing that were leaving behind to the future generations, a world, at least, as good as the one received by them. Finally, being able to self-motivate and having the opportunity to always act in accordance with own convictions and beliefs in all aspects of their lives were also mentioned as an important part of self-leadership process.

#### *Second order theme (f): Professional Fulfillment*

Maintaining and focusing on own professional life was found to be one of the most relevant factors for participants to lead themselves. As pointed out by one informant, “...working is not a punishment. Working is something pleasant. (...) working is part of ourselves...”. Respondents demonstrated to have as daily and permanent goals, seeking for excellence and maximum efficiency in every project delivered to their clients and in performing their tasks. Along with this, commitment to responsibilities and tasks assumed was also mentioned as relevant. In order to do so, an autonomous environment is required. Freedom to think, analyze, criticize, evaluate and act revealed to be

fundamental for informants. On top of this, it was commonly stated the need for enjoying own tasks and job, but at the same time aspiring to progress and achieve higher responsibilities.

#### *Aggregate dimension of the balance of non-work and work*

Investing in personal life was found to be highly important for all participants considered in this research. Nevertheless, this showed to be not sufficient. Having a professional life demonstrated to be sometimes as important as having a healthy personal one. Combining both perspectives, personal and professional, is then considered as crucial in one's life. Giving this, a balance between non-work and work showed to be part of self-leadership process.

#### **Balancing Mind and Body**

Two final categories were highlighted during interviews, mental well-being and physical well-being. Including them in this research analysis is then appropriate.

#### *Second order theme (g): Mental Well-Being*

Feeling serene and balanced was found to be important when approaching the way in which leaders lead themselves. As stated by one informant, "... I always believed that in order to efficiently lead myself, I would have to feel good with myself". In order to do so, a strict separation between work and non-work is relevant to consider. Living far away from the workplace was pointed out as one strategy adopted to ensure such separation in the extent that allowed a turn-off process before arriving at home and vice-versa. Moreover, it was shared across participants the importance of being optimistic, highlighting and valuing the positive situations and mitigating problems. Nevertheless,

sharing problems with spouses and groups was presented as significantly beneficial for respondents' well-being. Having hobbies, such as, participation in blogs, embroider, reading and playing golf, were tools mentioned as a way to fight stress and avoid energy's accumulation. Finally, another component to consider is the spiritual balance. At this point, religion was found to play a role in some participants' lives that highlighted the importance of praying, participating in pilgrimages and attending monthly religious groups meetings.

#### *Second order theme (h): Physical Well-Being*

The concern for having a healthy lifestyle was also one of the results found in the interviews. As pointed out by one informant, "...for me, considering what should be the balances, one of the aspects is related with respecting ourselves in terms of physical well-being...". Resting and sleeping enough hours, eating in a healthy way and also doing regular physical exercise were mentioned as an important part of self-leadership process. Regarding the last one, physical exercise, jogging, swimming and gymnastics were some of the sports highlighted by respondents. These results are actually in line with Covey (1989) that proposes the investment in own physical health as one of the habits of highly effective people.

#### *Aggregate dimension of the balance of mind and body*

Ensuring mental well-being was found to be one of the major participants' concerns. Nevertheless, physical well-being revealed to be also an important part to consider in one's life. As so, both mental well-being and physical well-being demonstrated to be crucial to take into account when understanding the process of leaders leading

themselves. For this reason, balancing the two categories is expected to be one of the dimensions of self-leadership.

## **6. Reliability Check**

In order to guarantee that data from the interviews has been interpreted in a plausible way, it was conducted a reliability check. Four participants were invited to review main findings and implications of this research. All of them demonstrated to agree with conclusions drawn in this work project, mentioning that all important factors of their self-leadership process could be included in the four final balances. Nevertheless, it was proposed by one of the informants that balancing mind and body is the most important one to take into account when leading oneself. Another result of the crosscheck was the reinforcement of the importance of challenge and relationships with others. It was proposed that, as managers, ensuring these two categories should be seen as crucial. Overall, the reliability check suggested that interpretations and conclusions drawn in this research can be considered plausible.

## **7. Discussion**

Based on the findings presented above, and in line with Manz and Neck (2004), self-leadership demonstrated to involve distinct components. Besides it should be seen as a single and whole process, it was found to encompass eight main categories, implying one to be able to handle and balance four different dimensions: change and routine; self and others; non-work and work; and, mind and body. Inter-relations across these balances are expected to occur. No category is defined as an isolated one, having so an important and significant impact in remain ones.

In line with Williams (1997), different people are expected to have different self-leadership skills. This implies that different leaders demonstrate to lead themselves in



different ways by finding a specific balance in the four dimensions that fits them the most. Also, self-leadership is expected to evolve and differ in time. Leaders should adapt and shape this process to the specific current conditions of their lives, resulting in different weights over time in each balance and category.

Two main scenarios can be drawn taking into account the findings of this research. A first scenario implies that leaders have in fact the capability to handle and balance the four dimensions. A second one considers that a balance across all the proposed categories is not achieved.

Considering that leaders meet the four balances at the same time, efficient performance is expected in all perspectives of their lives. At this point, one is able to take advantage and manage the faced challenges while establishing, at the same time, basic routines. A significant focus on developing the self is also expected along with conservation and investment in healthy relationships with surrounded people. Also, one is willing and able to preserve and combine both personal and professional lives. Finally, a conscious concern in maintaining mental and physical well-being is also evident. Ultimately, and aligned with Neck and Houghton (2006), it is expected that, at this point, leaders are able to improve individual, team and organizational overall performance.

Nevertheless, not always these balances are met. Temporary deviations from the equilibrium usually occur and sometimes even consciously pre-determined by leaders. Long time imbalances are expected to come along with negative effects. Regarding change and routine imbalance, it should be considered that: facing lack of challenge leads to stagnation and lack of incentives to perform; while lack of maintenance is expected to be associated with overwhelming and lost feeling. Taking into account a self and others imbalance, it is predicted that under investment in one's development

constraints the ability to live up to own potential (Hill and Lineback, 2011). On the other hand, failing in investing in relationships with others comes along with the inexistence of supportive background to perform. Non-work and work dimension showed to be the one in which leaders struggle the most. This result is actually in line with Christensen (2010) that states that people who are driven to excel have an unconscious propensity to overinvest in their careers. Nevertheless, it should be highlighted that lack of professional fulfillment usually implies an useless feeling; at the same time as lack of personal fulfillment is expected to decrease motivation levels. Finally, when not able to balance mind and body, leaders may have no ability to properly face and manage all situations of their lives and no energy to best respond. Overall, stress, unhappiness, lack of motivation, tiredness, anxiety, irritability and frustration are expected to be associated with long-run imbalances.

Giving this, self-leadership should be understood as a continuous process that involves a conscious daily management.

## **8. Limitations and Future Research**

This research has limitations. Due to its specific nature, the reduced sample size and the interpretative method, the viability to apply the proposed conclusions to outside settings is limited. Taking into account results found in here, future researches should focus in understanding how the different balances interact between each other, highlighting the relevant connections among the eight categories. Additionally, further research is needed to explore how the four balances are ranked in one's self-leadership process. It is expected that they are not equally relevant and important in one's life.

## **9. Conclusion**

Influenced by Cunha and Rego (2012), in this work project, self-leadership was assumed as the basis for leaders to be able to effectively perform their technical, social and conceptual skills and ultimately, to efficiently lead their teams. Aiming to understand which factors were relevant to consider in self-leadership process, twenty-five leaders' interviews were conducted. Self-leadership was found to be a continuous process, even sometimes unconscious, that involves leaders to handle and balance four dimensions: change and routine; self and others; non-work and work; and, mind and body. More specifically, leaders leading themselves demonstrated to focus in eight main categories: challenge; maintenance; self-development; relationships with others; personal fulfillment; professional fulfillment; mental well-being; and, physical well-being. Nevertheless, and following Williams (1997), it was clear that different leaders are associated to different self-leadership processes. Each person is expected to find the most appropriate way and balance to handle these categories. When able to meet the four balances, leaders are expected to improve performance in all perspectives of their lives by fostering individual, team and organizational overall performance (Neck and Houghton, 2006). On the other hand, when long-term imbalances occur, leaders are subject to face negative impacts in their lives. Stress, unhappiness, lack of motivation, tiredness, anxiety, irritability and frustration are several effects that can be pointed out. This work project comes along with limitations. The reduced sample size and the interpretative method play an important role in limiting these conclusions to be applied outside of this research. Nevertheless, findings presented in here suggest that further research should be conducted in order to explore the connections among the four balances. Also, future research should focus in understanding how these balances are ranked in one's life, highlighting if some are more important to consider than others.

## 10. References

**Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce, and Jeffrey C. Kohles.** 2006. "The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 296-318.

**Christensen, Clayton M.** 2010. "How will you measure your life?", *Harvard Business Review*, 88 (7/8): 46-51.

**Covey, Stephen R.** 1989. *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.

**Cunha, Miguel P., and Arménio Rego.** 2012. "Os quatro núcleos de competências de um líder", *Nova Executive Education*, Applied Knowledge.

**Ford, Dana.** 2012. "CIA chief Petraeus resigns over affair". *CNN*, November 10.  
<http://edition.cnn.com/2012/11/09/politics/petraeus-cia-resignation/index.html>

**Furtner, Marco R., John F. Rauthmann, and Pierre Sachse.** 2010. "The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence", *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38 (9), 1191-1196.

**Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee.** 2002. *Primal Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Goleman, Daniel.** 2004. "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, 82 (1): 82-91.

**Hill, Linda A., and Kent Lineback.** 2011. "Are You a Good Boss- Or a Great One?", *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 124-131.

**Houghton, Jeffery D., and Steven K. Yoho.** 2005. "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4): 65-84.

**Mantere, Saku, Henri A. Schildt, and John A. A. Sillince.** 2012. "Reversal of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, 55 (1): 172–196.

**Manz, Charles C.** 1986. "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, 11 (3): 585-600.

**Manz, Charles C., and Henry P. Sims.** 2001. *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

**Manz, Charles C., and Christopher P. Neck.** 2004. *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

**Neck, Christopher P., and Jeffery D. Houghton.** 2006. "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 270 – 295.

**New York Times.** 2012. "Dominique Strauss-Kahn". *Times Topics*, December 10

**Strauss, Anselm, and Juliet M. Corbin.** 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

**Van Maanen, John.** 1988. *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

**Williams, Scott.** 1997. "Personality and self-leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2): 139-155.

## 11. Appendix

Table 1: Representative supporting data for each 2<sup>nd</sup> order themes

2 <sup>nd</sup> Order	Representative 1 <sup>st</sup> Order Evidence
Themes	
(a) Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “What motivates me the most are the challenges, in particular, the ones that are considered more difficult since the beginning”.</li> <li>• “I have to feel that I am in a process of building something, in other words, what motivates me the most is the feeling of achievement. This feeling is not possible when doing the same thing for two consecutive years”.</li> <li>• “I am fanatical about what is occurring in the world.”</li> <li>• “I cannot have a routine environment, (...). As so, I have to have always something that let me have creativity.”</li> <li>• “I think that satisfaction comes from seeking new things, thinking out of the box: “what can I do differently here that none has done so far?” or “what can I do that someone already did but in a different way?”</li> </ul>
(b) Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I am a person that likes to have everything planned, (...), and I am kind of obsessive in organization and planning matters.”</li> <li>• “I am a disciplined person that always considers the long-run.”</li> <li>• “Nowadays I manage my time in a really different way. Usually I did not have schedules but now I am very disciplined”.</li> <li>• “Nowadays my goals have evolved; there were some things that gained relevance while other ones lost relevance”.</li> </ul>
(c) Self-Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I think that in the day we stop learning, we are dead.”</li> <li>• “Self-awareness is fundamental. So, understanding the capabilities that we have, our weaknesses, how can we mitigate them. More important than everything is to know our strengths and educate them.”</li> <li>• “One of the things that has been important in my life is to seek one or two persons with whom I can compare myself, (...) that I could say: “I want to be like him”.</li> <li>• “One has to have, at least, the capability to question himself.”</li> <li>• “I like, for instance, in the end of the day, to take at least five minutes to reflect about what I have done today: “how was my day?”</li> </ul>

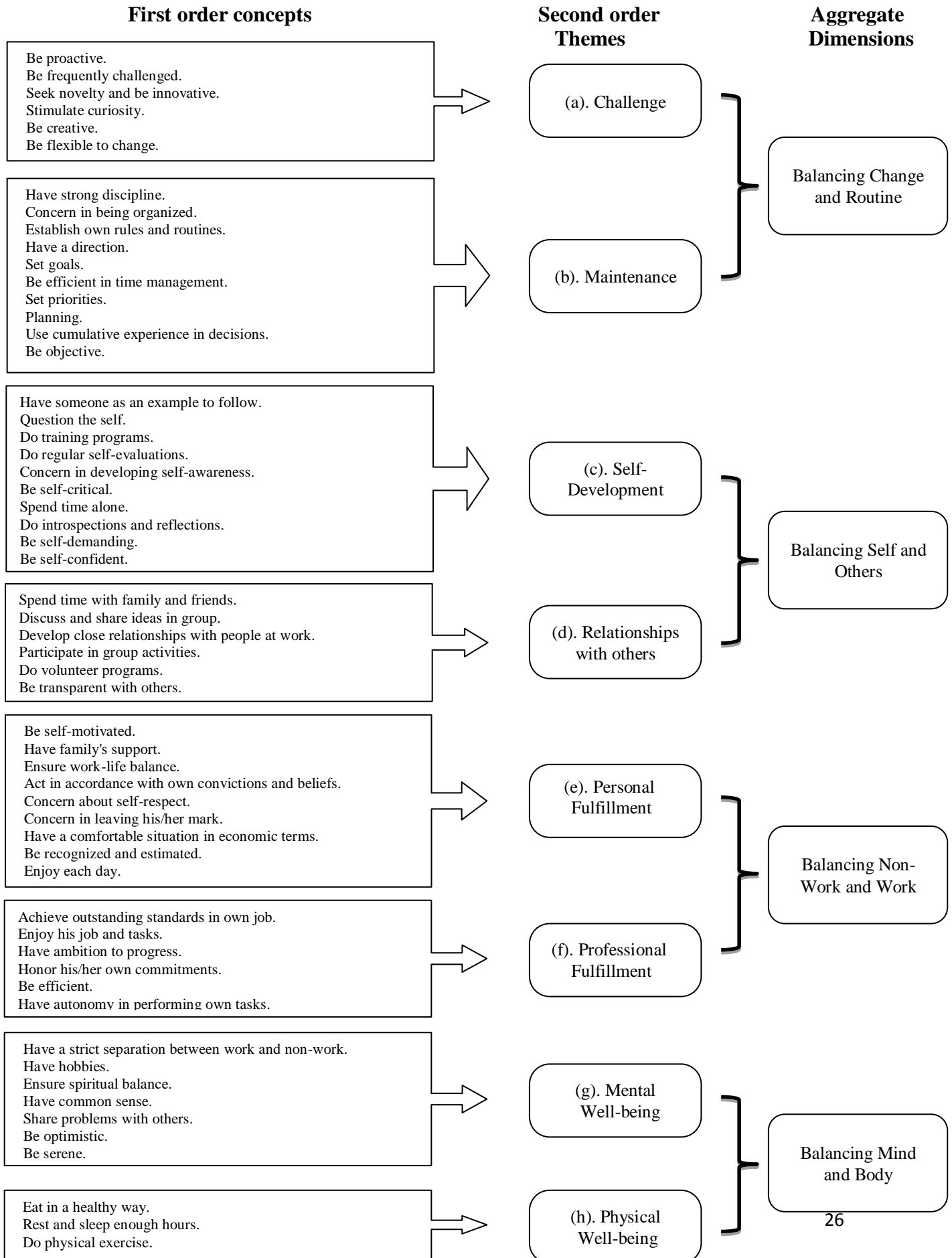
(d) Relationships with others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I always had something in my life besides my professional activity, and something in which I could feel that I was giving to others what I liked to do the most, that could contribute to improve their lives.”</li> <li>• “The connection with people, to not have fear of creating close relationships with them is a non-ending source of motivation.”</li> <li>• “I am really close to people; I know by heart the birthdays of the people I work with and we are one hundred.”</li> <li>• “Ensure that between me and my wife there was a way to spend time in family, (...) and that the children grew with parents that spent time with them.”</li> <li>• “That I like to do as well, discuss with someone that helps me in understanding if I am giving the right relevance to what I should give.”</li> <li>• “The effect coming from others’ happiness is good for me.”</li> </ul>
(e) Personal Fulfillment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I like to be recognized.”</li> <li>• “The main driver of motivation is to see the things happening as we planned or not, but have the feeling of looking back and verifying what we have been leaving behind.”</li> <li>• “I think it is important to enjoy each moment.”</li> <li>• “Of course money is a good reward, even because it allows us to better balance the equation.”</li> <li>• “These humanistic values influence my life, my choices, my behaviors, and so, there are things that I do and other ones that I do not do, that I do not want to do.”</li> </ul>
(f) Professional Fulfillment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I seek in what I do, at least I try to, have excellence as the goal. As so, if I am working for a client, I have to have the goal of excellence. As so, if I feel that if I reach a certain level in which I think: “This is already ok for the client”, for me that it is not enough.”</li> <li>• “I am only able to work in a really autonomous environment, (...) I cannot fulfill myself, in professional terms, if it is not an environment like that.”</li> <li>• “What motivates me is to seek doing things that I like.”</li> <li>• “My fulfillment is achieved through work.”</li> <li>• ” I still not reach the phase: “I want to stay here, for me, I feel comfortable with the position I am assuming, where I am.”</li> </ul>
(g) Mental Well-being	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Spiritual balance, do not close myself in my own problems.”</li> <li>• “We should always value the positive aspects, (...), even if we have</li> </ul>



---

	<p>problems and the negative aspects are unpleasant.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cutting off when I leave here, change the chip and not think in work things, or not take the problems home.”</li> <li>• “If I pray less, my life, my daily life, I become angrier, more stressed, and the difficulties affect me more.”</li> <li>• “I could say that the word wisdom is the key-word that I consider that has been allowing me to achieve success.”</li> </ul>
(h) Physical Well-being	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “I have to sleep well, I have to be relaxed.”</li> <li>• “I like to do gymnastics, I think it is important, I think it is healthy.” “I like to do sports, play tennis, play football, jogging, something that I do, at least, three times a week.”</li> <li>• “Not sleeping is one of the things that really contributes to become the life harder.”</li> <li>• “Since a few years, I have been investing in knowing about the energy that I should have, about my eating habits and about the right nutrition.”</li> </ul> <hr/>

*Figure 1: Data Structure*



A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

# **LEADERS LEADING THEMSELVES**

## ***(APPENDIX)***

MAFALDA SILVA DE LIMA PACHECO

#900

A Project carried out on the Human Resources Management area, under the supervision of:

Professor Miguel Pina e Cunha

JANUARY 2013

## **Table of Contents**

<b>1. Interview Guideline .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Transcript of interviews.....</b>	<b>4</b>
2.1. Interview with Participant 1 .....	4
2.2. Interview with Participant 2 .....	15
2.3. Interview with Participant 3 .....	28
2.4. Interview with Participant 4 .....	36
2.5. Interview with Participant 5 .....	47
2.6. Interview with Participant 6 .....	57
2.7. Interview with Participant 7 .....	62
2.8. Interview with Participant 8 .....	74
2.9. Interview with Participant 9 .....	82
2.10. Interview with Participant 10 .....	90
2.11. Interview with Participant 11 .....	100
2.12. Interview with Participant 12 .....	110
2.13. Interview with Participant 13 .....	118
2.14. Interview with Participant 14 .....	127
2.15. Interview with Participant 15 .....	139
2.16. Interview with Participant 16 .....	148
2.17. Interview with Participant 17 .....	159
2.18. Interview with Participant 18 .....	168
2.19. Interview with Participant 19 .....	178
2.20. Interview with Participant 20 .....	189
2.21. Interview with Participant 21 .....	201
2.22. Interview with Participant 22 .....	216
2.23. Interview with Participant 23 .....	227
2.24. Interview with Participant 24 .....	237
2.25. Interview with Participant 25 .....	247

## **1. Interview Guideline**

### 1) Enquadramento:

- Apresentação
- Breve explicação do propósito da entrevista: tentar apurar as estratégias desenvolvidas (conscientemente ou não) no processo de auto-liderança ao longo do tempo

### 2) Breve descrição do percurso profissional:

- Destaque para situações em que foi posto/a à prova
- Estratégias adoptadas para ultrapassar as situações menos positivas

### 3) Processo de auto-liderança:

- Processo consciente ou não
- Factores críticos para uma boa gestão da sua liderança pessoal (ex: motivação, auto-conhecimento, tempo em família, investimento na educação...)
- Como é conseguido o processo de auto-conhecimento (se feito)

### 4) Monitorização do processo de auto-liderança:

- Estratégias utilizadas para atingir a “satisfação dos factores críticos”
- Evolução ao longo do tempo

### 5) Factores de auto-motivação<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Acrescentado posteriormente em função das primeiras entrevistas

## **2. Transcript of interviews**

### *2.1. Interview (38 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 1 (P1):*

**(MP) Então, para começar, gostava de lhe pedir que me descrevesse rapidamente o percurso profissional até aqui; por isso, começando na formação, o que é que foi fazendo até agora e tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, tentar perceber que estratégias é que adoptou para ultrapassar essas situações mais complicadas.**

(P1) Em termos de percurso profissional eu licenciiei-me em Economia na Católica, há vinte e cinco anos, portanto já há muito tempo, na altura em que ainda os cursos tinham cinco anos de duração, portanto o mestrado estava integrado, pelo menos o equivalente ao que é agora o de Bolonha. No meu tempo ainda era seis anos porque havia o ano zero e era um curso que tinha quarenta e quatro cadeiras. Portanto, comparativamente ao que é agora é um curso de Economia ou de Gestão era bastante mais extenso. Mas é um curso muito genérico e na verdade fiz muitas cadeiras da área de Gestão porque sempre gostei muito do marketing, das vendas, da parte de estudos de mercado. Pronto e era isso que eu queria seguir na vida profissional. Quando acabei o curso comecei a trabalhar a trabalhar na CIMPOR. Na altura ainda era uma empresa estatal, portanto não estava privatizada, pertencia ao Estado, era função pública, digamos assim. E porquê a CIMPOR? No tempo em que nós acabamos o curso era fácil arranjar emprego. Portanto nós saímos e tínhamos várias ofertas, era só escolher. Eu na altura queria-me casar e aquela era a que pagava melhor e portanto optei por e achei que era uma área diferente e optei por ir para lá. Na verdade não gostei muito, não gostei pelo facto de ser uma empresa pública, por ter todos os vícios que têm as empresas públicas a funcionar, porque o marketing dos cimentos também é um marketing completamente restrito e sem grandes possibilidades de diferenciação. Isto estávamos no ano de 88, portanto na altura do boom imobiliário, das estradas, de tal maneira, toda a produção arrefecia nos silos e nós não tínhamos hipótese sequer; não tinha tempo de arrefecer nos silos, estava logo vendida, portanto, fazer marketing ou não fazer aquilo era assim. Portanto, não foi uma experiência que eu trouxesse grandes recordações mas foi uma experiência interessante no sentido de perceber o que é que eu não queria. Mais do que aquilo que eu queria perceber exactamente aquilo que eu não queria. O que eu queria mesmo era Marketing, grande consumo, sobretudo uma multinacional. E então, estive lá dois anos até conseguir exactamente aquilo que eu queria. Então fui para a Lever, para o grupo Unilever, que é aqui do outro lado da rua, onde comecei na altura como assistente de Product Manager da margarina Vaqueiro, tinha o instituto de culinária Becel, ainda tinha a Maria de Lourdes Modesto, havia uns livros de receitas no qual ainda ajudei a participar, foi muito giro. Depois a partir daí, passado um ano deram-me uma marca que

era a Calvé que eu acho que ainda existe que era mostarda, ketchup, mayonesa, molhos de salada, agora acho que os molhos de salada já não existem, molhos de fondue, enfim. Depois da Calvé passei para o grupo de Product Manager da Lipton, portanto fizemos o lançamento da Lipton Ice Tea, tinha chás e fusões. E mesmo antes de sair ainda tive comigo a Marca Línea que era uma marca que na altura foi lançada que era com 50% de calorias, foi na primeira fase dos Lights, não havia nada disso e era uma marca que tinha uma range enorme porque tinha desde queijo flamengo, marmelada, iogurtes, sumos, margarina e minarina, doces... Pronto, era uma área muito grande. Eu adorei trabalhar lá. Tive um chefe inglês que me ensinou muito. Que me ensinou muito a pensar e a ter a cabeça organizada de determinada forma. Mas saí porque exactamente tive lá um acontecimento que foi profissional mas também muito pessoal e que me marcou que foi: tive a Catarina enquanto estava lá, portanto a minha primeira filha enquanto estava lá a trabalhar. O segundo, ele ficou doente, o meu chefe inglês. Catástrofe, catástrofe... Nem estive em casa a baixa de parto toda, embora tenha sido o ano em que eu tive que ter melhores objectivos. Quando foi do segundo filho, eu estava grávida de mais ou menos oito meses e o director de Recursos Humanos veio ter comigo e disse-me: “Olhe, tem um curso para fazer em Londres, em (...), na propriedade deles, que você tem que fazer porque se não fizer não tem progressão na carreira”, e eu disse-lhe: “Olhe, eu estou em vésperas de ter a criança, não... Para além de não poder e não querer não acho que há nenhuma companhia aérea que me leve”, e ele disse-me: “Pois mas então nós aqui somos apologistas das women in management mas não mothers in management”, e eu fiquei... Aquilo caiu-me mesmo muito mal e pronto. Entretanto fui para casa, trabalhei até à véspera, trabalhei até ao dia. Ele nasceu às três da manhã, portanto só no dia a seguir é que não fui trabalhar. Tive a minha baixa de parto normal, desta vez completa porque da primeira vez não. E quando voltei eles tinham feito uma coisa que eu acho que não se faz a ninguém que é no fundo, tinham-me trocado os produtos, tinham-me trocado o lugar, a secretária e não me disseram absolutamente nada. Portanto eu cheguei ao meu local de trabalho para começar a trabalhar e de repente estava lá outra pessoa sentada a fazer aquilo que eu fazia antigamente. Ninguém me disse nada. Pronto, e isso foi o ponto de viragem. “Não é isto que eu quero para a minha vida; eu estive aqui cinco anos, aprendi muito, devo a esta gente toda quase tudo aquilo que sei” porque na prática aquilo que se aprende é no terreno mais até que no curso. O nosso curso e sobretudo o de Economia é muito teórico, mas “não é isto que eu quero para a minha vida”. E, portanto, havia a possibilidade de vir aqui para a Tecnifar, para o laboratório farmacêutico, um laboratório 100% Português, de capital nacional, de origem familiar, foi fundada pelo meu avô, e na altura o meu pai é que estava à frente, tinha ficado sem director de marketing e vendas e disse-me: “Vens trabalhar comigo, quero que tu venhas, já tens experiência de outros mercados, tens experiência de outras coisas e portanto vens porque...”. E eu ponderei um pouco a minha vida, o que é que havia de fazer e resolvi aceitar o desafio. E de facto, desde essa altura estou cá, já estou desde 93, há dezanove anos, vai fazer vinte anos agora e tenho gostado muito. Portanto tenho tido aqui um percurso profissional interessante, (...) porque ser filha do patrão

não é fácil porque por mais que nós façamos bem, que queiramos evoluir e mostrar que queremos que a empresa cresça, crescer com a empresa, fazer com que as pessoas cresçam, que tenham um envolvimento e um ambiente de trabalho adequado, é muito difícil porque há sempre uma conotação que, quer queiramos quer não, é negativa. Pronto, entretanto também vieram os meus irmãos. Cada um tem a sua área, eu tenho o pelouro do Marketing e das vendas, o meu irmão é o CEO neste momento, tem a área toda da produção, qualidade, contractos, enfim, e tudo o resto, novos negócios, corporate development, e a minha irmã está na área administrativa e financeira. Portanto, é administradora, (...). A coisa acabou por diluir um pouco e eu acho que o trabalho fala por si. Portanto, nós neste momento somos uma empresa que factura 28 milhões, no ranking dos laboratórios estamos em 25º, acho que já estivemos em trigésimo e tal. Portanto temos subido no ranking, somos o 4º Português, 4º Laboratório Português. Ganhámos em 2008 e 2009 o prémio da melhor PME do sector. E portanto tudo isto eu acho que são números que falam por si e prémios ou enfim que demonstram e atestam mais até do que nós enquanto sócios da empresa, aquilo que a empresa vale e o trabalho que tem sido feito. Temos parcerias com imensos laboratórios multinacionais e temos tido produtos sob licença também, blockbusters no fundo, em várias patologias daquelas tipo a diabetes, esquizofrenia, aquelas patologias mesmo marcantes e portanto a coisa tem estado a correr bem. Houve outro, pediu-me dois, eu vou-lhe dar um no início da carreira que foi aquele e um agora que foi o ano passado. Foi talvez o acto de gestão mais difícil que eu tive de fazer que foi fazer um despedimento colectivo, portanto nós tivemos que despedir dezassete colaboradores para sustentar a viabilidade da empresa, dadas as condicionantes do mercado e tudo aquilo que se está a viver, com todas as restrições que temos tido ao mercado farmacêutico e eu posso-lhe dizer que uma das coisas que ficou da minha primeira experiência foi exactamente o oposto daquilo que eu senti na pele que é: eu sou muito próxima das pessoas; eu sei de cor a data de anos de todos os meus colaboradores e somos cem. Agora somos oitenta e quatro mas pronto. Eramos cem e eu sei de cor a data de toda a gente, sei o nome dos filhos de todos os meus colaboradores. Tenho uma gestão muito próxima deles e portanto, ter de tomar esta atitude e fazer este acto de gestão para salvar as outras oitenta e quatro famílias e a viabilidade e a sustentabilidade da empresa foi muito difícil. Mas, pronto, aquilo que no fundo fez com que eu conseguisse levar a coisa a bom porto e pesasse os prós e os contras e tudo mais. Primeiro foi, contratámos uma empresa de fora para nos ajudar também a fazer uma avaliação a todos os colaboradores que, enfim, estavam mais ou menos, quer por estarem a prazo quer pela actividade, quer até pela performance, obviamente, uma vez que íamos ter que ter este acto de gestão teríamos que tentar ficar com os talentos melhores e tentar mandar embora aqueles que não fossem tão bons. Tivemos um assessment dessa empresa que nos ajudou também a criar uma grelha e a avaliar e falar com as pessoas. Foram ouvidos os chefes todos até tomarmos a decisão. Realmente é uma decisão muito difícil e complicada. Tivemos também que gerir aqui as zonas de Portugal para garantir uma cobertura nacional e portanto ver se não ficavam zonas abandonadas. Portanto foi um trabalho que durou



bastante tempo, foi muito doloroso. O período desde que foi anunciado até à concretização foi um período muito duro aqui dentro da empresa, não só também a nível dos colegas, do ambiente, enfim, de tudo aquilo que se estava a viver. Mas teve que ser e, na verdade, hoje estamos mais fortes. Os que cá estão também por um lado agradecem porque não vamos ter de fazer novas medidas nesse sentido e penso que aquele sentimento de traição que as pessoas sentiram um bocadinho: “Mas quer dizer, isto é uma empresa familiar, estamos cá todos há tantos anos, somos todos tão amigos uns dos outros, ela até é tão próxima de nós e agora de repente faz-nos uma coisa destas?”. Portanto, aquele sentimento de traição acabou por dar origem a um sentimento de algum reconhecimento e pensar também: “Não, realmente isto foi feito, a empresa fez isto, a administração fez isto, no sentido de salvar todos os outros que cá ficam e de salvar a empresa e a própria sustentabilidade da empresa”. Estamos no mercado há.... Em 69 foi quando foi constituída, portanto há quarenta e três anos e portanto, quer dizer, queremos continuar muitos mais, não é? E obviamente que não o teríamos feito se as circunstâncias fossem outras. É questão é que teve mesmo que ser.

**(MP) E tentando agora focar um bocadinho na parte do processo de auto-liderança, a sua própria gestão, tentar perceber como é que ela é feita. Ou seja, que factores é que para si são fundamentais para que consiga manter o equilíbrio. Ou seja, que factores é que contribuem para este processo de auto-gestão.**

(P1) Pronto, eu penso que o mais importante e eu acho que isso ficou muito da minha primeira experiência profissional, são as pessoas porque eu acho que nenhuma empresa sobrevive, por muitos produtos bons que tenha, por muita qualidade de promoção, não sobrevive sem pessoas. Nós não somos máquinas e não consegue ser gerida por máquinas. Portanto, os recursos humanos é o capital mais importante de qualquer empresa, na minha opinião. E portanto como tal, têm de ser tratados com respeito, com a dignidade que nós gostaríamos que nos tratassem sempre a nós. Pensando nisso, eu penso que qualquer acto de gestão, desde que nós nos tentemos colocar no lugar da pessoa, seja para uma advertência por um trabalho que não está a ser cumprido como devia, seja para fazer coaching, seja para dar um elogio, seja para pedir algo que não está descrito na sua descrição de funções mas que gostaríamos que ele desse o salto para o fazer. Tudo isso. Se nós conseguirmos pôr-nos um pouco no lugar da pessoa, como é que nós reagiríamos se falassem comigo ou como é que eu gostaria que falassem comigo, como é que eu gostaria que me pedissem isto de forma a que eu me sentisse motivado a fazer. E é um pouco por aí que eu tento fazer isso. Tento-me colocar no lugar das pessoas, tento pensar como é que eu gostaria que falassem comigo, no sentido de cumprir isto, seja pelo, pelo bem, por uma coisa nova, por um desafio, enfim... E penso que tento trabalhar muito a comunicação. Por acaso é uma área que eu gosto imenso, é uma área que sempre me fascinou. Nós há uns anos fizemos um curso de media training para gestão da crise e comunicação com os meios sociais e eu era uma pessoa que não gostava muito de falar em público e fui treinando isso, fazendo cursos de inteligência emocional e depois também de public speaking e tudo mais, e tudo isso

consegue-se trabalhar. São competências que podem ser inatas mas que têm sempre que ser trabalhadas. Um bom orador ou uma pessoa que está a fazer um bom discurso normalmente está muito treinado embora pareça sempre que não está e que está a fazer improviso e o improviso treina-se e portanto, se a comunicação for bem estudada e for bem treinada, então obviamente que as coisas também correm mais facilmente. E uma das coisas que me ajudou no ano passado quando foi isso do despedimento colectivo, nós tivemos uma assessoria de uma agência de comunicação que nos ajudou no sentido de fazer todos os (...), de dar todos os passos necessários de comunicação que se fazia a cada uma das pessoas, de termos o cuidado de falar primeiro com todas as pessoas que estavam envolvidas no processo, de depois como é que se geriu como é que saíram as notícias para a comunicação social. Portanto, tudo isso eu acho que é fundamental, é um dos factores fundamentais para que depois nós também nos sintamos motivados. Como é óbvio, fazer actos de gestão com os quais nós estamos, não é estar em desacordo porque estávamos todos de acordo, mas fazemos em esforço porque não é a nossa natureza, nem a nossa forma de estar mas tem que ser porque enfim, a situação o requer, se conseguirmos ter maneira de comunicar as coisas de uma forma correcta, se conseguirmos pensar como é que as pessoas se vão sentir e antecipar a forma de os fazer sentir, dentro das possibilidades, mais confortável. Porque para dar um elogio acontece exactamente o mesmo. Claro que é muito mais fácil uma pessoa chegar ao pé de uma pessoa e dizer: “Olhe, parabéns, bom trabalho e não sei o quê”, mas às vezes isso não é suficiente. E portanto, é muito mais importante nós se calhar dizermos assim: “Olha, tiveste muito bem aqui porque fizeste isto e deste este feedback e conseguiste treinar aquela pessoa”. É muito mais importante isto do que eu chegar lá e dizer: “Olha parabéns, bom trabalho”. Porque isto são palavras vãs que a pessoa acabar por ouvir e se calhar quantas e quantas vezes seguidas sem o verdadeiro sentido. Se nós explicarmos porque é que realmente esteve bem, da mesma maneira se explicarmos por que é que realmente esteve mal, ou porque é que não está correcto ou por que é que gostaríamos que fizesse de forma diferente, então aí eu acho que o outro, o interlocutor, sente-se logo de forma diferente. E eu acho que isso, para mim, é o que me motiva mais; é o conseguir vencer no dia-a-dia os desafios que tenho que vencer com tudo. Quer seja para o bem, quer seja para o mal. E é através da comunicação, em primeiro lugar também e tentarmo-nos, sobretudo, colocar no lugar dos outros.

**(MP) E, por exemplo, referiu que recentemente tem vindo a fazer formações na parte de, por exemplo, orador e a minha questão é: dentro desta parte da formação se é relevante para si ou não. Ou seja, se há uma procura constante de, não sei se a formação é mais técnica, se é mais de parte comportamental; ou seja, se é relevante para si a componente da formação para a sua própria auto-gestão.**

(P1) É. Eu acho que no dia em que pararmos de aprender estamos mortos, portanto, para mim, é uma componente fundamental até porque no lugar de gestão de topo nós nunca sabemos tudo, antes pelo contrário, e no mercado, qualquer mercado, mas neste sobretudo onde está tudo em franca evolução, mais ainda. Posso dizer que na semana

passada estive em Barcelona exactamente num congresso mundial de E-marketing onde estavam pessoas da Google, da China, de vários países da Europa, dos Estados Unidos e tudo mais, a trocar experiências e coisas como é que faziam na área mesmo do fármaco, no sector do fármaco. Sempre que há... no outro dia estive na AESE que é a escola de negócios, na apresentação do estudo do Global Competitiveness para 2012/2013. Portanto, sempre que há este tipo de conferências, que eu sei ou porque sou convidada, ou porque me dizem, eu vou sempre, sempre, porque acho que é fundamental. Todos os anos, pelo menos, tento fazer uma ou duas apresentações, dependendo das áreas. No ano passado estive na Expo Management em Madrid a ouvir oradores e histórias fantásticas, de onde tiramos uma ideia fabulosa que foi um estudo ao consumidor... porque o nosso consumidor não é o consumidor final; ou seja, nós fazemos uma venda indirecta porque quem consume o meu medicamento é o utente, o doente, mas quem é o meu consumidor é o médico que tem que prescrever o meu medicamento. Pronto e no meio aqui há dois agentes que eu não controlo. Um que é a farmácia que pode trocar o medicamento que o médico prescreveu, embora eu já tenha efectuado a minha venda; e outro que é o doente que também pode pedir ao farmacêutico para trocar. E portanto nós nunca tínhamos feito um estudo ao consumidor, tal como ele para nós é entendido: o médico. Então, por acaso até foi nessa conferência onde até tinha estado um homem de uma cadeia de supermercados no Reino Unido, que penso que é a (...) que esteve a explicar que eles para definirem o novo conceito de lojas, como é aquilo havia de funcionar, fizeram cinquenta e três mil entrevistas aos consumidores. Obviamente, com as devidas proporções, não só pelo país nem com o tipo de coisas que é, e então nós viemos de Madrid e montámos um estudo que foi espectacular porque foi um estudo, primeiro com um grupo piloto de trinta médicos que abrangiam seis especialidades, com perguntas abertas, em que eles falavam e eram gravadas, depois tentar afunilar... e depois então foi alargado para duzentos e cinquenta médicos que era feito on-line através daquelas coisas de processamento e depois tratados. E realmente tivemos resultados espantosos no sentido da surpresa que algumas coisas nos trouxeram que nós achávamos que estávamos a fazer muito bem e que afinal eles não valorizavam nada e outras que nós não valorizávamos tanto e que eles afinal valorizavam muito mais. Portanto, isso foi uma das ideias que, por exemplo, eu trouxe de lá. Eu acho que, mesmo que às vezes possamos achar que aquilo não está totalmente direccionado para o que nós pensávamos, há sempre qualquer coisa que se aprende. Portanto eu sou o mais possível a favor da formação. Nós temos um plano de formação interno que é para os nossos colaboradores. A parte da equipa comercial todos os anos tem n formações. Ainda agora tiveram várias na área científica, têm também muitas comportamentais, já fizeram gestão de tempo, gestão emocional, fizeram (...), os sete chapéus do (...). Temos feito sempre várias coisas nessa linha. Todos os anos há várias formações. E para nós, somos nós que escolhemos aquilo que gostamos de fazer mas mais numas áreas ou mais noutras, tentamos sempre... demos a comunicação de public speaking a todos os delegados, no fundo para eles tentarem desconstruir o discurso e tentarem abordar o médico de uma forma diferente porque achámos que realmente era uma forma boa de o

fazer. Portanto, todos os anos, pelo menos uma ou duas vezes, ou fora, ou cá, já não conto sequer com as conferências, palestras e tudo mais que sempre que posso e sou convidada e que eu sei que existem, tento ir porque acho que é uma forma de nos mantermos actualizados. Isso para mim é muito importante.

**(MP) E para além da formação que outros factores é que considera importantes. Por exemplo, a parte de balançar vida pessoal com vida profissional. Se ela é relevante e como ela é que ela é feita.**

(P1) Eu acho que é muito importante. É difícil de conseguir balançar as duas coisas. Ao início, eu acho que quando estamos no início de carreira, a pessoa tem mais aquela garra de mostrar mas depois também consegue, a pouco e pouco, ir gerindo, o seu tempo, para já pela experiência, por um lado, depois porque às tantas também vamos fazendo formação e depois porque aprendemos a delegar melhor. Eu acho que o que acontece no início de carreira é que as pessoas querem mostrar muito o seu trabalho e essa gestão... eu posso dizer, quando a Catarina nasceu eu fiquei em casa só um mês e meio e tinha direito a ficar três meses, porque estava naquela coisa; tinha medo e sabia que o meu chefe também não gostava muito disso. O que é que eu faço? Primeiro, tentei e fiz já vários cursos. Eu sou uma pessoa por norma organizada e por ter tido um chefe inglês ainda mais organizada fiquei. Embora o português seja uma pessoa muito desorganizada. E no meu caso, na minha função, aquilo que mais nos consome tempo, são as reuniões. Eu costumo dizer que em Portugal toda a gente sofre de “Reunite aguda”. E então uma das coisas que eu aprendi com o meu chefe inglês há vinte anos atrás e que ainda hoje ponho em prática, embora às vezes sem muito sucesso, confesso, que é: cada reunião tem uma hora de começo, uma hora de fim, com uma agenda pré-definida. E quando chega a hora de fim, terminar mesmo porque se não é impossível. E depois vão-se gerindo as coisas uns com os outros. Depois tento manter uma organização com planeamento a médio/longo prazo. Por exemplo, posso-lhe dizer que a minha equipa directa que são os chefes nacionais de venda, o director de marketing e os gestores de produto, nós temos reuniões quinzenais. Eu na primeira semana de Janeiro marquei-as todas até Dezembro. Pronto, obviamente que pode haver um imprevisto ou agora acontecer não sei o quê e altera-se uma. Mas para já, eles já têm em calendário porque depois temos de incluir reuniões de ciclo, reuniões de pré-ciclo, reuniões de equipa deles, congressos, tudo mais. Portanto, é feito um calendário no início do ano. A pessoa olha ali para a mancha e vê logo como é que aquilo está. Também os obrigo um pouco a isso. Eles sabem muito bem que no dia trinta de cada mês têm que me entregar a programação do mês seguinte, com os dias todos: “vou estar no Porto, vou estar não sei o quê”, e no dia dois de cada mês têm de me entregar o budget do mês anterior, a situação do balanço do budget. Pronto, isto baliza-os a eles e baliza-me a mim no sentido de que eu já sei que ao dia três estou a ver budgets, que ao dia não sei o quê estou a ver planeamentos e portanto já consigo gerir o meu tempo nesse sentido. Tento ter a minha agenda sempre programada a um mês. Portanto, pego no mês de Setembro, onde é que eu vou estar fora, o que é que eu tenho aqui. Pronto, tento fazer isso.

Obviamente, às vezes tenho que trabalhar ao fim-de-semana mas por norma não o faço. Por exemplo amanhã tenho que ir à Batalha, tenho um congresso de vasculares onde vão estar oitenta médicos convidados por nós e vão ser entregues uns prémios, portanto obviamente vou ter que ir lá. Mas por norma não o faço. E outra coisa que eu nunca faço: nunca levo trabalho para casa. Portanto, eu posso sair daqui às dez da noite ou às onze da noite ou o que for, mas quando eu sair daqui e chegar a casa, não trabalho em casa porque acho que a coisa pior que existe é estar em casa junto da família e não lhe dar atenção. Portanto, eu posso estar pouco tempo em casa e às vezes estou, também agora não tenho lá muita gente para estar porque tenho um na Austrália, a outra vai para o Brasil, só tenho o mais novo em casa, mas pronto. Mas o tempo que estou em casa estou inteira e eles sabem, eles e o meu marido e os meus pais, a família, os mais chegados, os amigos também, que eu quando estou, estou inteira. Por exemplo, eu gosto de fazer ginástica, acho que é importante, acho que é saudável, faz-me bem à cabeça. Eu vou à ginástica todos os dias às oito da manhã. Pronto, porque eu já sei que se não for às oito da manhã ou se for à hora do almoço ou ao fim do dia acabo por não ir. Por exemplo, como hoje: aconteceu este imprevisto, não tive tempo para almoçar, não queria atrasar a entrevista. Se for ao fim da tarde aparece a reunião. Eu muitas vezes aproveito o fim da tarde que é quando as pessoas saem e já param de tocar os telefones e já não vêm pessoas (...) para responder a e-mails, para fazer projectos que tenho que fazer ou preparar power-points, o que for, e portanto, também depois me habituo a esse ritmo. Por norma tento reservar os fins-de-semana e nunca trabalho depois de sair do escritório. Sou incapaz de sair daqui às sete da tarde e dizer: “Agora vou para casa e vou ler este relatório”, não vou. Porque já sei que não vou; não vou ler, vou-me chatear, vou-me chatear com as pessoas em casa porque me vão pedir coisas e não estou a dar-lhes a atenção. Portanto, por norma faço isso também.

**(MP) E tentando focar um bocadinho, para além da formação e da parte de balancear vida profissional com vida pessoal, para além dessa disciplina que é criada, tentar focar um bocadinho no processo de auto-conhecimento. Como é que este processo é feito; se é feito de uma forma consciente ou não e se é feito de uma forma consciente como é que ele é conseguido. Ou seja, se por exemplo durante o ano não é tão consciente mas depois chega uma altura do ano em que tira uns dias para pensar o que é que fez bem, o que é que fez mal, o que é que pode melhorar no próximo ano. Por isso se é um processo que é cuidadosamente consciente ou se é uma coisa que acaba por acontecer e sem ter algum conhecimento consciente disso.**

(P1) Eu acho que há uma parte que é um pouco inconsciente e que vai rolando no dia-a-dia. E acontece-me, eu sou impulsiva e muitas das vezes temos que tomar decisões na hora. Pronto e eu faço muitas vezes depois: “espera lá, se calhar não devia ter feito isto, porque é que fiz assim, devia ter pedido mais um tempo”, mas eu também, como sou muito pragmática, muito prática, também não gosto de arrastar as coisas. Portanto, se é para se decidir, decide-se e pronto. Obviamente, não tomo decisões muito importantes de ânimo leve e sem fazer um estudo devidamente cuidado. Mas às vezes há coisas que

é importante. Sei lá, “olhe, é preciso mandar fazer isto”, “faço agora, não faço?”. Pronto, eu gosto de dar resposta. Muitas das vezes, pronto, acontece como a todos, erramos e pensamos: “olha, não devia ter sido assim, se calhar devia ter esperado”. No outro, isto é um exemplo prático, seguiu um mailing, por carta mesmo, para todas as farmácias com os produtos que nós estamos a lançar com o código de barras. E pronto, nós pedimos ao departamento regulamentar e científico o código de barras, nós metemos nas cartas, imprimimos as cartas, estava tudo ok, certinho. Segue o mailing. Entretanto, ninguém se lembrou e eu própria também não me lembrei de pegar naquele código de barras e ir à farmácia testar se passava no coiso. Realmente havia ali um erro qualquer que aquilo não estava a passar bem. Elas receberam aquilo e depois começamos a receber telefonemas das farmácias a dizer que aquilo não estava a funcionar bem. Se calhar, agora vamos lançar outro produto e já digo: “Já alguém foi à farmácia testa?”. Portanto, aprende-se muito também assim e há uma parte que é intuitiva. De qualquer das maneiras, eu penso que isto é no dia-a-dia e naquelas coisas mais básicas. Nas decisões de fundo e nas coisas no fundo de auto-conhecimento porque todos nós temos defeitos e temos qualidades também mas é nos defeitos que temos que trabalhar mais, como é óbvio. Eu durante dez anos, foi este ano a primeira vez que não o fiz, fui a Fátima a pé, de Vila Viçosa para Fátima. São sete dias. Independentemente da vertente espiritual, sou uma pessoa católica, sou uma pessoa praticante, sou uma pessoa que acredita profundamente em Deus e sou uma pessoa que tem uma fé, penso que forte, é um tempo de paragem. Eu acho que só se consegue ter um auto-conhecimento de si próprio e analisar a sua vida a vários níveis, não só pessoal, como profissional, dos relacionamentos, da vida em casal, da vida com os filhos, havendo uma paragem e um corte. E portanto, isso para mim é muito importante. Já fiz também retiros de silêncio e gosto imenso de estar sozinha. Não gosto de estar sozinha muito tempo mas gosto de estar sozinha. Por exemplo, quando estou em reunião de ciclo, como estive agora esta semana, nós estamos em hotel e temos a ordem de trabalhos normal. Quer dizer, ao fim da tarde há sempre um espaço e tudo mais. E muitas das vezes dou comigo a pensar e a tomar notas de coisas que têm a ver com a minha vida, com o futuro, com o relacionamento, com coisas aqui dentro da empresa, com áreas que se podem melhora. Portanto, eu penso que isso é muito importante, é fazer uma paragem. Eu acho que só se pode fazer uma avaliação correcta, ou pelo menos consciente e honesta, se de facto houver uma paragem. Costumo dizer que é preciso parar para poder recomeçar. E nas férias eu não faço isso. As pessoas às vezes dizem que aproveitam. Não faço, é escusado porque eu nas férias é mesmo para descansar, é para desligar a cabeça, é para dormir até tarde, é para comer sem restrições, é para baldar-me à ginástica, é para poder estar nas conversas de chacha. E na verdade não aproveito as férias para fazer grandes balanços da minha vida, não aproveito porque quando nos pomos com grandes planos acabamos por depois não levar nada a bom porto. Portanto, mais vale coisas pequeninas. E acho que às vezes até no trânsito, pequenos momentos em que estamos ali sem nada em que pensar, se desligarmos o rádio e começarmos a elaborar isso um pouco, podemos ir, a pouco e pouco, fazendo

isso. Não acho que haja necessidade de anualmente de fazer uma paragem de uma semana ou cinco dias para rever a sua vida toda. Não acho que seja isso. Eu faço de uma forma consistente e regular, mas também por uma vertente espiritual e católica que, enfim, que está inerente a mim. Não é propositadamente para isso. Só que eu acho que inconscientemente acaba por vir por arrasto.

**(MP) E ainda focando um bocadinho nesse processo de auto-conhecimento, tentar perceber se, por exemplo, já teve algum processo de coaching, se na empresa há avaliação 360, se tem o cuidado de, por exemplo, procurar a opinião ou de colegas ou de amigos de pontos que possa melhorar. Ou seja, como é que esse processo de auto-conhecimento é feito? Com que bases, como é que ele é feito?**

(P1) Pronto, avaliação 360 já fizemos. Eu pelo menos já fiz duas vezes: uma a nível mesmo de gestão de equipas e tudo mais, portanto, era avaliada pelos pares superiores e subordinados e foram as chefias todas da empresa que fizeram e depois até se chamava (...), por acaso foi muito interessante; e fiz outro no âmbito da gestão emocional em que também foi feito o 360°. Aí já incluí também pessoas de fora da empresa: amigos, familiares, e era mais a nível comportamental do que propriamente de dados de gestão. E foi interessantíssima, eu gostei imenso e por mais que me custe e acho que custa-nos sempre, mas há ali coisas que são ditas e são verdade; são realidade. Portanto, nós quando somos confrontados com aquilo temos duas opções: ou fechamos os olhos e dizemos: “Não acho nada, está tudo errado”, ou então dizemos: “Olha, realmente as pessoas têm razão, vamos lá tomar uma atitude”. Claro que isto é tudo muito bonito mas há determinado tipo de coisas que nós não conseguimos voltar a emendar. Isto é como um padre me disse uma vez na confissão porque eu dizia: “Eu estou sempre a repetir os mesmos pecados”, e ele dizia assim: “Mas isso é normal porque se você fizesse um pecado e depois nunca o repetisse, às tantas já não tinha pecados para fazer e era santa”. O normal é que isso aconteça. A pessoa vai caindo sempre nos mesmos erros porque isso está intrínseco. Obviamente que melhora e há coisas que se podem melhorar para sempre. Agora, há outras que não e com o rodar do tempo, nós realmente ou fazemos um esforço por melhorar ou a coisa sai inata, ou se nós temos que pensar nela para sair bem estamos sempre um bocadinho em esforço. Portanto, ao estar em esforço temos que conscientemente ir trabalhando essas áreas. Portanto, isso foi feito os 360° e também já fiz por duas vezes coaching. Um que foi relativamente curto porque foram dez semanas apenas mas que era a nível comportamental e também de gestão, mas mais do nível comportamental e portanto eu gerir um pouco os meus stresses e a forma como lido com determinadas pessoas, a minha impulsividade. E fiz outro que esse já foi mais alargado, foram seis meses, foi mesmo de gestão pura. Portanto, foi um coaching com uma coach que quando foi as mudanças todas, portanto, começou em Outubro do ano passado e acabou em Março deste ano, as mudanças todas de equipa, o novo modelo de governance, como é que íamos depois gerir tudo isto. Nós tínhamos duas equipas, passámos a ter só uma; tivemos que as fundir. Enfim, toda essa parte da gestão foi feita com acompanhamento. Porque é assim, eu acho que ninguém é dona da verdade e nasce

totalmente ensinado e portanto fraco é a pessoa que não admite as suas fraquezas. E portanto eu acho que se há gente que sabe mais do que eu ou que sabe melhor do que eu e que me pode ajudar a melhorar, seja com a minha equipa, seja com a minha empresa, seja com o que for, então venham-me ajudar. Seja em outsourcing, seja em insourcing, isso a mim não traz problema nenhum. Só somos valorizados com isso e acho que ficamos sempre pessoas melhores.

**(MP) E só para terminar, gostava de lhe perguntar o que é que a motiva; os seus factores de motivação. Ou seja, o que é que a faz correr?**

(P1) A mim aquilo que me motiva mais, há muitas coisas que me motivam, mas aquilo que me motiva mais são desafios e sobretudo aqueles que à partida não parecem muito fáceis de conseguir. A Tecnifar há seis anos, em 2006, resolvemos fazer um projecto de responsabilidade social. Um projecto próprio da empresa, porque já ajudávamos muitas empresas nessa área, e é um projecto que tem vindo a crescer e tem tido desenvolvimentos espectaculares. Já fizemos cinquenta e tal acções no terreno, já envolvemos mais de oitocentos e tal voluntários, rastreamos gratuitamente mais de trinta e oito mil pessoas. Portanto, é uma coisa já com uma dimensão muito grande e portanto, tudo o que é desafiante para mim é o que me motiva mais. Agora tenho dois produtos novos para lançar. Há um deles que vai ser complicadíssimo porque o nicho de mercado onde ele está inserido não vai ser muito fácil mas isso ainda me dá mais estímulo e uma motivação maior para querer pensar coisas novas, pensar diferente. Acho que isso é que nos faz também correr porque se estivéssemos sempre na monotonia do dia-a-dia e se fosse tudo fácil, às tantas eu acho que a pessoa acaba também por não conseguir encontrar grande satisfação. Eu acho que a satisfação que se tira é exactamente em procurar coisa novas, pensar um bocadinho fora da caixa e ver: “O que é que eu posso fazer aqui de diferente, que ainda mais ninguém fez?” ou “O que é que eu posso fazer que os outros fazem mas de uma maneira diferente?” ou “Como é que eu posso dar um cunho pessoal àquilo que os outros fazem?”. Enfim, há sempre... Temos que nos desafiar aos que trabalham connosco e a nós próprios constantemente e diariamente porque se eu definir uma forma de trabalho e for gerindo o meu dia-a-dia só com aquilo, às tantas torna-se um trabalho rotineiro que era exactamente aquilo que eu não queria na função pública e que eu detestei quando estive na CIMPOR. Aquilo é aquele ramo ramo do dia-a-dia, de funcionário público que chega às cinco da tarde larga a caneta e vai-se embora e depois os outros queensem aquilo que têm que pensar e ninguém pensa da sua cabeça e: “Ah, mandaram-me assim, disseram-me que era assim”. Pronto, eu acho que independentemente da função que uma pessoa... e digo isso sempre aos meus colaboradores, independentemente da função que uma pessoa ocupa na empresa, seja desde recepcionista à administração, nós temos que questionar aquilo ou que não concordamos ou que achamos que pode ser melhorado porque é das ideias que se podem gerar novos processos, novas maneiras de fazer as coisas, inclusive novos negócios, novos contactos. Portanto, eu fomento muito e dou-lhes muito carta branca no sentido de: “E se não fizéssemos assim, porque é que tem que ser assim, mas



porque é que não havemos de fazer diferente?”. Às vezes, montes de vezes, chegamos à conclusão que aquilo é o caminho errado, que não é por ali, que não é possível, que não é legal. Quantas vezes coisas que tentamos e que achamos que é uma ideia fantástica e depois não é legal porque isto é um mercado altamente regulado. Mas se não tivermos essas ideias e se não estivermos sempre em brainstorming ficamos no ramo ramo e não nos leva a lado nenhum e depois não crescemos, não é? Porque numa economia em recessão, num país em recessão, num mercado ainda mais, altamente regulado, que é um alvo muito... Um alvo primário, digamos assim, para contenção de custos. Se nós não tentarmos fazer qualquer coisa diferente... Portanto, a mim realmente aquilo que eu gosto, gosto de muita coisa mas uma das coisas que me motiva muito e me dá vontade de vir trabalhar todos os dias é exactamente os desafios e as coisas novas e aquilo que se pode tentar fazer. É um bocadinho como os investigadores, claro que no caso deles é diferente porque estão ali, investigam, vão atrás daquela coisa, e depois chegam ali e um balde de água fria. Depois vão para outro lado. É um bocadinho assim. Eu acho que nós, em qualquer função, em qualquer negócio, ou empresa ou mercado, o que for, temos que ter um bocadinho isso dentro de nós porque se não é sempre tudo igual. É isso que eu acho.

**(MP) Ok, obrigada.**

## *2.2. Interview (45 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 2 (P2):*

**(MP) Então para começar gostava de lhe pedir que descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso começando pela formação até agora, e tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada ou obstáculo e tentar perceber como é que ultrapassou essa situação e que estratégia é que adoptou.**

(P2) Sim, muito bem. Então, eu entrei na Católica em 80, depois formei-me em 85 em Economia. Depois fui fazer um curso de Marketing. Na altura não havia nada destas coisas dos mestrados, havia lá fora mas cá dentro em Portugal havia pouca coisa. Os meus pais não estavam nada dispostos a mandar-me para fora e fui fazer um curso de Marketing numa Associação Portuguesa de Marketing. Estive um ano e percebi que era a área que eu gostava. Fui trabalhar depois de ter feito esse curso para uma empresa de estudos de mercado que era a Norma e depois tive um acidente. Um familiar que foi o meu pai teve um problema de coração e que precisou imenso das filhas, já tinha cá uma filha farmacêutica a trabalhar que era directora técnica e precisou de alguém que viesse liderar em termos de gestão e tive que abandonar a Norma. Gostava imenso de trabalhar na Norma e tinha tido um convite para ir para uma empresa de publicidade fazer

também uns estudos de mercado. Era a área que eu mesmo gostava mas depois por força das circunstâncias, o meu pai pediu-me imenso e a minha mãe também que eu viesse para aqui e então entrei aqui na Falcão Teles em 87 e praticamente a minha vida tem sido aqui dentro desta empresa familiar que se dedica a matérias primas para a indústria farmacêutica e dispositivos médicos e dossiers de registo. E tem sido assim. O meu percurso profissional é pouco porque acabo por ter uma experiência grande só nesta área. Acho que nesta área devo ser das poucas pessoas em Portugal que conhece um bocadinho do mercado farmacêutico e matérias-primas. São poucas as empresas iguais à nossa e tem corrido bem.

**(MP) E tentando identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa.**

(P2) Sim. Na minha carreira ou exactamente no meu percurso profissional dentro desta empresa?

**(MP) Como quiser.**

(P2) Como quiser. Então, uma delas foi realmente ter deixado para trás uma coisa que eu gostava imenso que foi a área do marketing. Acho que era mesmo a área que eu gostaria de ter explorado mais e não fiz isso. Mas pronto adaptei-me, também tinha uma empresa familiar que mais tarde ou mais cedo iria parar às nossas mãos, não é? Já estava a minha irmã cá a trabalhar e eu também certamente que ia tomar conta dela e por isso era inevitável que... nas empresas familiares é assim, uma pessoa mais tarde ou mais cedo volta lá. Foi essa, essa para mim foi pena.

**(MP) E como é que lidou com isso?**

(P2) Lidei bem, lidei bem. Tive pena mas eu acho que a vida também tem estas coisas e não levei isto muito a sério e pensei: “bom, dentro da minha empresa vou explorar as áreas que eu mais gosto”. Por isso eu estou sempre na área de marketing, área de promoção dos produtos e de divulgação dos novos produtos, à procura de novos no business development que é uma área que eu tenho mais a meu cargo que é sempre à procura de novos negócios. E por isso acabei por ir por aí. Quando eu entrei aqui ainda tinha uma estrutura não só maior, pesada com pessoas muito antigas e, claro, realmente nós trazemos alguma juventude à nossa empresa, acho que sim, que trouxe essa parte, acho que é uma parte positiva porque trouxe algumas coisas e ideias novas e de facto conseguimos ir para a frente com uma empresa que já tem oitenta anos de vida e por isso esperemos que continue mais alguns, não é? Pelo menos temos essa ideia e essa vontade mas... Acho que lidei bem, fui procurando dentro da empresa as áreas que eu mais gostava, que é uma coisa que eu também procuro para as outras pessoas. Que é realmente elas se encaixem bem no seu perfil, ou seja, perceber bem se realmente elas estão na área que gostam porque não há nada pior do que as pessoas estarem em áreas do qual não têm as suas maiores apetências. Um perfil que não condiz com o perfil que

é exigido pela empresa. É uma das coisas que eu também tento aqui, uma empresa que somos oito pessoas é muito pouco. Uma experiência muito pequena de liderança mas é uma liderança muito familiar e tem a sua graça por ser uma empresa com oitenta anos. Por isso é porque a liderança não tem sido tão má, porque senão não existia há oitenta anos, não é?

**(MP) E tentando agora focar um bocadinho no seu processo de auto-liderança, ou seja, perceber como é que ele é feito, se é um processo consciente, se não é, e acima de tudo tentar perceber que factores é que para si são importantes neste processo de auto-liderança, ou seja, tentar perceber o que é que é necessário para o seu equilíbrio todos os dias.**

(P2) Vou-lhe dizer o que é que pode ser importante que eu acho muito importante: eu acho que nós temos que estar muito equilibrados para sermos uns bons líderes. Temos que ser pessoas que têm que estar felizes, têm que estar bem com a sua vida e gostar do que fazem e nem toda a gente gosta de liderar, se fizesse uma entrevista à minha irmã dizia-lhe que ela é o oposto da liderança. É uma pessoa que gosta de trabalhar no seu sossego, não gosta nada de visibilidade é tudo o oposto, e por isso as pessoas têm características pessoais que eu acho que puxam para certos lugares e não porque são melhores ou piores, são características pessoais. Agora, nós temos também que exercitar e ter algumas técnicas. Por exemplo, uma coisa que me ajuda imenso, de há uns anos para cá, é ter o tempo disponível, ou seja, eu fico muito inquietada quando, por exemplo, sei que tenho o tempo limitado e que tenho uma reunião às duas e já são uma e meia e estou com pouco tempo. O stress desconcentra-me imenso e piora imenso a minha liderança, nesse caso. Uma coisa que me ajuda é criar aqui alguns mecanismos como, por exemplo, fazer ginástica. Eu percebi que sou muito melhor, que posso melhorar muito e que tenho muito melhor output sobretudo para os outros que é o que nos interessa, é começando com uma manhã de ginástica. A manhã como eu hoje tive é uma manhã péssima, que é pensar que estavas aqui à minha espera e eu estava atrasada duas horas, isso é uma coisa que me enerva e me põe bastante em stress, por isso tenho que evitar situações de stress. Jogar com tempo, por isso, criar sempre tempo para chegar a horas às reuniões, para conseguir fazer as coisas, planear bem o dia para conseguir fazer as coisas todas. Eu tenho uma agenda em que pico tudo, escrevo as coisas que tenho que fazer no dia e pico, o que não está picado passa para o dia seguinte e tenho que chegar ao final da semana para... E isso fico muito aliviada e acho que é muito bom depois nos resultados finais, é ter as coisas cumpridas e conseguir fazer aquilo a que me propus. Esta coisa da ginástica sabe-me lindamente porque realmente eu entro um bocadinho mais tarde mas acho que a produtividade é melhor e consigo melhor chegar às pessoas porque eu lembro-me que às vezes chegava aqui e uma pessoa vem irritada, por qualquer motivo, nem sei porquê, às vezes nem há nenhum motivo, e isso depois sai muito para as pessoas com quem estamos a trabalhar e numa empresa pequena como esta sai tudo. Quando é empresas grandes chega provavelmente às pessoas que estão a seguir a nós, numa chefia intermédia, chefias superiores, etc...

quando são empresas familiares isto espalha tudo nas pessoas que aqui trabalham e por isso temos que estar bastante controladas porque se não entramos aqui aos berros ou entramos aqui aborrecidos e não podemos. Por isso ajuda-me imenso fazer ginástica, também me ajuda imenso e ajudou-me imenso os meus filhos já estarem mais crescidos porque uma família para gerir e um trabalho e estar à frente de uma empresa são coisas difíceis às vezes de conjugar, mas o facto de eles estarem já crescidos também me deixou mais espaço para eu, por exemplo, se tiver que ficar aqui até as oito da noite e tratar das coisas com calma, eu gosto de tratar com calma, poder ver alguns assuntos com mais profundidade que é sempre no final do dia quando já não está cá ninguém, não há telefonemas, não há nada. Pronto, são caminhos que nós depois também vamos encontrando para nós próprios, cada um vai-se conhecendo bem, vai sabendo como é que resulta melhor, uns gostam de começar às sete da manhã... por exemplo, eu lembro-me que o meu pai levantava-se todos os dias às cinco e meia, chegava aqui ao escritório às um quarto para as sete e era a coisa que ele mais gostava, era trabalhar tudo antes dos empregados chegarem, das pessoas com quem nós trabalhamos... e eu troquei isso por fazer ginástica, estou às oito horas na ginástica, chego aqui nove e meia/dez horas... pronto, sei que é um bocadinho depois da hora, é verdade, mas também nunca saio daqui às seis da tarde. Procuro que as pessoas não saiam muito fora de horas, não gosto nada, acho que as pessoas têm um tempo e acho que esse tempo que está definido, se for bem feito e produtivo as pessoas conseguem fazê-lo no tempo de trabalho, e por isso também de certa forma para conjugarem com a sua vida familiar, não é? Se não acabam por dedicar-se imenso ao trabalho e é uma coisa que fica menos bem e se não fica tão bem traz com certeza consequências outra vez, tipo pescadinha de rabo na boca. Daí que eu acho que o trabalho é uma coisa essencial na nossa vida, para mim então é mesmo essencial e gosto muito do que faço, mas confesso que temos que perceber que há alturas na vida que há outras coisas mais importantes e conciliar a família é uma delas e que às vezes temos que não exceder o tempo de trabalho, para, exactamente, acudir a qualquer coisa que a família precisa. Claro que depois quando eles crescem as necessidades vão sendo menores e conseguimos ter mais tempo para o nosso trabalho. É normal que uma mulher de cinquenta anos esteja mais disponível para o trabalho do que uma com trinta, embora as capacidades com trinta são maiores, por outro lado os cinquenta têm mais experiência, mas estamos mais disponíveis para o trabalho.

**(MP) E tentado pegar um bocadinho agora nessa parte do balanço entre vida profissional e vida fora do trabalho, agrupando também a parte familiar. Como é que esse balanço é conseguido? Ou seja, que tipo de estratégias é que adopta para conseguir este balanço, este equilíbrio?**

(P2) Tem que ser muito organizado, uma pessoa tem que se organizar muito bem, não é? E também não há super-mulheres, não é? Sobretudo porque as mulheres são diferentes dos homens e enfim, são diferentes e têm com certeza... não é que os pais não gostem de estar com os filhos, mas as mães gostam quando eles são pequenos e são mais necessárias junto dos seus filhos e por isso essa ginástica tem que ser muito maior.

Eu acho que é conciliável se não excedermos assim, desatarmos a ter filho à tonta, porque aquilo que foi para nós possível com três filhos, com certeza que se fosse cinco ou seis já teria sido descabido e eu teria sido muito infeliz porque teria que ter abandonado provavelmente a minha profissão e ter ficado só mãe que era uma coisa que eu não gostaria. Quer dizer, não me completaria nada e não seria melhor mãe, seria pior porque seria muito infeliz. Por isso, esta conjugação de trabalho com a família, para mim é essencial. Eu acho que é essencial uma pessoa sair do seu trabalho e fazer off, que é uma coisa que eu acho que sou capaz, também me eduquei, não levar as coisas para casa. Às vezes com o meu marido comento umas coisas, mas ao nível dos filhos... e também comento se forem coisas agradáveis, também comento: "olha hoje fiz um bom negócio", mas assim levar carga de trabalho não. Acho que nós devemos fazer um off e pronto e começa uma etapa que é a nossa família que é onde nós temos que estar disponíveis. Eu acho que essa parte não foi para mim muito difícil, porque, primeiro porque esta empresa embora uma empresa que trabalhe com indústria farmacêutica ser muito exigente, não é um tipo de empresa que nós estejamos que estar sempre no topo, a exigir de nós o máximo. É verdade que não precisamos, intelectualmente não é de uma grande exigência e, por isso, para mim é relativamente fácil fazer a gestão de isto tudo. Daí que também não exige de mim uma permanência a cem. De vez em quando tenho que estar a cem, mas posso estar muitas vezes a cinquenta, sessenta, velocidade de cruzeiro. Isso talvez seja possível combinar com uma família...eu penso que as pessoas que estão sempre a cem e se estiverem os dois, marido e mulher a cem, há qualquer coisa que não lhes deve correr bem, penso eu, não deve funcionar muito bem no final porque alguma coisa falha, porque o tempo é limitado, porque as pessoas têm limites, porque as coisas têm o seu tempo, não se recuperam, o que está perdido fica perdido, é muito difícil recuperar. E, realmente, uma mãe que está permanentemente fora e tem o marido permanentemente fora, ausente do aspecto familiar, depois quando quiser recuperar já não vai a tempo. É preciso trabalhar-se muito. Perceber que tem que haver aqui um grande esforço no trabalho, efectivamente, e muito produtivo, quer dizer, não haver aqui muito espaço. Às vezes noto que tenho que fazer aqui um break com as pessoas que estão aqui no escritório para saber um bocadinho. A meio da tarde que toda a gente traz umas coisinhas para se comer, às vezes até trazemos aí um bolinho, para dividir etc, para saber um bocadinho do que se passa, das pessoas, como é que está a mãe, se está melhor, se o filho se entrou na escola se não entrou na escola, aquelas coisas normais, se a mãe está melhor (...), saber um bocadinho destas coisas. É fundamental porque isto envolve-nos emocionalmente com as pessoas e nós precisamos também de estar envolvidas não só racionalmente, isto não é só aqui uma máquina, é uma máquina com pessoas, por isso, as pessoas precisam ser entendidas como tal. Mas também temos que ser, por outro lado, bastante produtivos e é uma coisa que eu às vezes faço este break porque a mim o que me dava mesmo jeito era enfiar-me agora ali no escritório e trabalhar cinco horas daquelas a cem e fico despachada e fico arrumada. Às vezes não pode ser assim, temos telefonemas, temos que dar atenção às pessoas que estão aqui, perguntam-nos muita coisa, etc. Eu acho que é possível, não é nada do outro

mundo. Acho que todas as pessoas se forem razoáveis conseguem juntar as duas com bom senso e também sendo um casamento, se forem casadas, tem que ser muito entreadjada, tem que haver muita colaboração e entreadjada entre os dois, se não a coisa é capaz de não funcionar tão bem.

**(MP) E, por exemplo, para além da parte familiar, que outro tipo de coisas é que procura na vida fora do trabalho que contribuam para o seu equilíbrio, por exemplo, falou na ginástica...**

(P2) Essa ajuda-me imenso e depois também eu acho que me traz boa...eu acho que tudo o que nos ajuda a nós próprios como pessoas, ajuda-nos sempre no nosso output, no que quer nós façamos, não é?, porque nada é feito por acaso. Daí que, por exemplo, há coisas que nós quanto mais nós estivermos virados para os outros, melhores nós somos para os outros. E nessa perspectiva há coisas que me ajudam, por exemplo, o ano passado decidi voltar a estudar inglês. Pronto, queria fazer o advanced que não tinha, mas então enfiei-me no British, andei para trás trinta anos, soube-me lindamente, porque é uma coisa... eu acho que a aprendizagem e o estudar é sempre uma mais valia em termos pessoais. Em termos colectivos, eu acho que pronto...tudo o que nós fazemos virados para os outros, depois reverte a nosso favor e reverte a favor daqueles com quem nós trabalhamos porque quanto mais satisfeitos nós estivermos connosco, melhor conseguimos chegar aos outros, disso não tenho dúvida nenhuma. E por isso, nós como família, temos muitas actividades e temos muitos grupos e grupos de, por exemplo, esta questão de estarmos todos envolvidos nestes campos de férias da Fonte da Prata que nos ajuda também a todos e a nós também, tirou-me imenso tempo este ano que fiz parte da direcção, tirou-me imenso tempo mas também me deu imensa satisfação no final, não é? Enfiar a mão na massa e fazer aqueles campos, eu acho que são coisas que nos ajudam como pessoas e toda a gente, quando eu conto estas coisas, aqui no escritório adoram ouvir estas: "ai, como é que consegue?". E quando eu conto isto noutro contexto, que tiramos uma semana se férias para animar uns miúdos de um bairro carenciado onde são todos africanos e de outras origens e ficam: "ah, mas que espectáculo, como é que tira...?" Não é espectáculo nenhum, não valorizo nada e recebo mais do que dou, não tenho dúvida nenhuma. E ao receber mais, eu acho que retorno outra vez porque eu acho que quando nós estamos mais virados para os outros, recebemos mais mas também damos mais. E eu acho que essa parte é a parte boa porque é aquela que vem gratuita. Eu agora estou com uma estrutura mais renovada porque também tive pessoas aqui que já se reformaram, entraram aqui quase com o meu avô, e realmente nas pessoas novas trazem uma cabeça ótima. Eu sou muito apologista da gente nova porque realmente refresca imenso as empresas, nas empresas devia ser obrigatório, de vez em quando, pôr gente nova porque trazem muito valor acrescentado, têm outras ideias, vêm com outra frescura que faz falta, faz falta em todos os aspectos, ficam à espera de bebé, tudo isso são aspectos pessoais das pessoas que trabalham nas empresas mas que traz imensa frescura. Dá trabalho porque se tem que contratar as pessoas, tudo isso, mas traz muitos aspectos positivos às empresas, esta combinação de

gente mais nova e depois também com gente mais velha que tem outra experiência. Eu acho que é uma aposta, mesmo em empresas pequenas, como a nossa.

**(MP) E falou que...referiu que a parte de formação e de estudos propriamente, que é uma parte importante para si, que é importante para si manter-se actualizada. Como é que isso é feito actualmente?**

(P2) Bem, agora é quase uma obrigação legal, um requisito legal a formação, por isso, tem que se fazer formação nas empresas e eu acho que ainda bem que isso entrou como uma obrigação porque, de facto, as pessoas precisam de ser refrescadas, às vezes não é para ganhar conhecimentos mas actualizar ou refrescar conhecimentos e eu acho que isso é importante para toda a gente que aqui trabalha. Já é um requisito legal, hoje as empresas têm que dar formação e nós aqui cumprimos acima do requisito legal, toda a gente está em formação sempre, há aqui um rapaz inglês, tudo o que é da parte de recursos humanos são as pessoas que aqui trabalham que tomam conta, por isso, eu não sei nada do aspecto legal, eles é que vão aprender quais é que são os seus direitos e nossas obrigações, por isso normalmente eu confio numa pessoa a quem digo: “vá fazer formação nesta área” e normalmente é a secretária, era uma pessoa que cá esteve muitos anos, agora é a Sónia que está cá há menos tempo e elas é que fazem essa formação. Por isso todas as férias, todos os direitos, se têm direito a isto, eles é que escolhem, eu dou-lhes sempre essa benesse às pessoas. Somos muito poucos, eu quero pessoas contentes eu quero que as pessoas que cá trabalham estejam contente e por isso gosto que elas enfim...estejam dentro dos seus direitos e obrigações que é para também nós podermos estar a falar do mesmo lado. A formação, no que diz respeito a mim, a mim ajuda-me imenso, eu não fiz doutoramentos porque na altura não se fazia tanto, com certeza hoje, se tivesse que ir pela via do ensino... mas também não era provável, não era muito possível, mas vou de vez em quando fazer algumas coisas, algumas formações adicionais, um bocadinho na minha área mas vou fazendo. E agora já fiz coisas completamente fora que me deram imenso gozo que foi um curso de pintura moderna no CCB, que foram seis meses, um dia da semana à noite e que foi giríssimo porque saiu imenso fora do contexto e aprendemos outras coisas que também nos melhora e agora esta coisa do inglês que me julgo outra vez uma teenager tipo faculdade porque quem está lá comigo, os meus colegas são todos da faculdade e então são da idade dos meus filhos, não é? Pronto e estão todos a fazer os certificados porque precisam para depois para a vida profissional deles, eles precisam cada vez mais disso e estão todos no first e no advanced e então eu estou ao nível destes miúdos que têm vinte e tal anos e que estão a fazer estas coisas. E tenho gostado imenso e dá-me imenso gozo e alinhar imenso e perceber que já estou um bocado distante, mas que, por outro lado, eles têm imenso... eles sentem-me diferente mas ao mesmo tempo acham imensa graça: “como é que? A sua paciência de vir agora aprender inglês e estar aqui connosco”; ”você nem imaginam o bem que me sabe estar aqui com gente nova...”. E eu acho que isso é uma coisa que as pessoas devem procurar, na generalidade, manter-se actualizadas e até fazer coisas diferentes mas que se mantenham em contacto sempre com as pessoas mais

novas, não se ponham cá em cima só com gentinha da sua idade e manter sempre a proximidade com os mais novos porque vêm sempre ideias novas, é engraçado como é que até no inglês eu percebo que o meu raciocínio é muito maduro ao pé do deles mas ganha-se imenso com o que eu aprendo com eles, a maneira de pensar, porque agora está naquela fase que é muito conversação e falarmos de temas. E a forma como eles falam nos temas e ainda por cima nestes cursos de línguas há sempre gente muito heterogénea e é muito engraçado. Acho que nós não nos perdemos no tempo geracional mas vamos sempre mantendo o contacto com os mais novos e isso é bom.

**(MP) E tentando perceber um bocadinho, também houve uma parte em que referiu que tem-se vindo a educar ao longo do tempo. Então tentar perceber um bocadinho como é que o auto-conhecimento é feito, é de forma consciente ou não e tentar perceber como é que ele é conseguido actualmente. Ou seja, se é consciente se não há esse ...**

(P2) Não, não. Eu tenho muito mau feitio por isso tenho-me vindo a educar nesse sentido, “quero, posso e mando”. E realmente percebi que, ganhando este estatuto de ficar gestora e depois quando fiquei aqui à frente da empresa quando morreu o meu pai e a minha irmã que está no armazém, que é farmacêutica e não tem muito jeito para estas coisas, comecei a perceber que tinha que ter melhor feitio porque realmente, como dizia o meu pai, não é com vinagre que se apanham moscas, as pessoas não conseguem nada com mau feitio nem sendo arrogantes nem nada. Então, uma pessoas tem que aprender que para lidar com pessoas tem que ser mais compreensiva, mais aberta, mais disponível e, por isso, tem que fazer esforços muito grandes, se realmente tem assim um bocado mais mau feitio e tal e tal, para ter mais paciência com as pessoas que estão à sua volta e tal. E nesse sentido tenho feito um processo muito consciente de me educar neste sentido, pronto. Quando eu sei que me vou aborrecer com um assunto, já sei, foi péssimo, correu pessimamente, fizeram aquilo pessimamente, eu no outro dia de manhã, por isso é que a ginástica me ajuda imenso porque liberta imensa adrenalina e tal e então eu venho já com a ideia que: “bom, respira fundo e vamos tocar neste assunto pelo lado construtivo, pelo lado positivo, não pelo lado negativo”. O que às vezes apetece imenso, em casa às vezes dá-se dois berros aos filhos e tal, também já percebemos que cada vez funciona menos, não é? Funciona quando eles são miúdos mas com a idade ninguém está disposto a ouvir dois berros dos pais, nem tem impacto nenhum. O problema é esse, é que depois perde o impacto e (...) por isso tem que respirar fundo, tem que pensar “bom, agora vou tratar deste assunto, vamos lá ver o que é que não funcionou bem, o que é que não correu bem, onde é que nós podemos melhorar, que falta de instrumentos é que têm para não fazer isto bem, precisa saber mais de informática, precisa saber mais de inglês, não percebeu o conteúdo, não sabe, precisa de fazer o curso, mini curso de alguma coisa, da área regulamentar, por exemplo, no nosso caso tem muito isso, é preciso alguma formação adicional, tem? Precisa? Não, foi mesmo burrice.”. Bom, então temos que melhorar e criar mecanismos na própria empresa para que esses acontecimentos não se repitam tanto. Mas a forma com que se lida com isso, que isso é



que era a pergunta, eu acho que tem que haver treino, tem que haver muito domínio de si próprio e pensar que tem que ir pelo caminho construtivo, tem que ir de forma a que as pessoas percebam o que é que fizeram mal e como é que vão corrigir, tem que ser tudo falado muito pausadamente.

**(MP) Mas essa reflexão é feita uma vez por ano? Tira uma semana em que pensa nisso, os pontos fortes, os pontos fracos...**

(P2) Não, eu acho que é permanente. É um assunto que me acompanha, é contínuo, é uma coisa que eu tento-me controlar continuamente porque as coisas, numa empresa, então nesta, tudo o que acontece, eu conheço, eu sei o que é que se passou. Numa empresa de oito pessoas, com duzentas não se sabe, com cinco mil não se sabe e com cinquenta mil só sabe mesmo o que está lá em cima. Mesmo assim as pessoas devem descer ao patamar inferior, para perceber um bocadinho a realidade. A pessoa às vezes perde um bocadinho a realidade das coisas. Aqui não, aqui é uma empresa pequena, portanto se acontecer alguma coisa ali naquela sala, sei logo o que é que está a acontecer. E, por isso, isto tem que ser uma coisa contínua, quer dizer, tenho que perceber que esta é a melhor forma de chegar e já descobri qual é a melhor forma de chegar, uma forma pausada, tal e qual como eu agora estou a falar, ver onde é que estão as coisas erradas, vamos tentar melhorar e identificar o que é que pode vir de fora para ser melhorado, se precisa de formação, se precisa de algum outro instrumento que faça com que não cometa tantos erros, etc. Pronto e identificadas essas coisas, eu acho que as pessoas percebem e temos que admitir que erram, é verdade, como diz (...) “errar é humano”, mas eu acho que é assim que nós temos que olhar as pessoas, é que elas podem errar e o errar faz parte dessa situação, de quem faz coisas, quem não faz coisas não erra. E isso é que eu acho que é uma grande aceitação que é saber que os outros também erram e isso é bom porque o mais fácil para mim é que não cometessem erros nenhuns porque nós temos um sistema tão montado de gestão da qualidade para exactamente permitir menos erros e as pessoas mesmo assim erram. Por isso, isto leva-nos a crer que as pessoas pronto. E nós temos que saber lidar com isso.

**(MP) E essa forma de lidar com os outros é o mesmo que se aplica a si própria, ou seja...**

(P2) Exactamente, tem que ser a mesma exigência. Ah pois claro, ou mais, ou maior ainda, tem que ser a mesma.

**(MP) E lida da mesma forma...**

(P2) Lido, fico furiosa. Hoje não imagina o que fiquei furiosa pela tomada de decisão de ter ido pela auto-estrada, em vez de ter ido aqui por baixo pelo rio, quando vim aqui largar uma das miúdas da boleia que eu tinha que dar. Sempre, tem que ser a mesma forma, mas depois tenho que pensar: “bom, pronto, isto é racional”, tenho que meter na cabeça que os erros são assim. Neste aspecto é muito bom dialogar com outra pessoa, eu

acho que estar a ser líder sozinho é horrível, é sempre muito melhor tudo acompanhado. E a minha irmã, embora não seja uma líder, é muito boa para conselheira, é ótima para nós discutirmos assuntos, eu nunca tomo decisão nenhuma, a não ser estas pequenas, imediatas, que não têm importância nenhuma, decisões grandes, sem ouvi-la a ela, pelo menos, se é alguma coisa que envolva pessoas, alguma coisa de mudança, se é melhor estarem todos com a secretária... mas outras decisões é muito bom ter alguém ao nosso lado com quem dividir estas dúvidas e pronto, acho que é muito bom e nós funcionamos muito bem.

**(MP) Então e por exemplo, pegando um bocadinho nisso de, por exemplo, na parte, ainda do auto-conhecimento, se há a procura de debater, por exemplo, “isto corre mal e tenho este ponto fraco e não estou a conseguir superar” se há o cuidado de, por exemplo, procurar ou ajuda na família ou ajuda com amigos, tentar perceber o que é que pode fazer para melhorar.**

(P2) Há sim claro. Os pontos fracos. Eu não sei se estou a perceber bem Mafalda, mas os pontos fracos da própria empresa...

**(MP) Não. Os seus pontos fracos.**

(P2) Ah sim. Já tenho pedido ajuda. Ah sim. Procuro muitas vezes. O João, meu marido, tem-me ajudado bastante a identificar as minhas...tem-me ajudado muito a crescer nesse sentido, a família é fundamental, sobretudo quando tem este efeito melhorador porque a família funciona bem quando ela nos torna melhores. Quando não nos torna melhores, não é muito família. E tornar melhor é exigir de nós melhor, são pessoas que têm de exigir de nós, têm que ser exigentes, não podem deixar sermos tontas e egoístas e coisas. O João, nesse aspecto, tem vinte e três anos de trabalho árduo comigo porque não foi nada fácil e ele realmente tem conseguido ter um efeito melhorador. E procuro também muita ajuda em certas coisas pessoais sim, claro que sim. E não só.

**(MP) E como é que essa ajuda é feita, por exemplo, é um processo de coaching, como é que é?**

(P2) Muita conversa, conversamos muito, questionamos muito. Também com amigos, nós também temos muito este processo de levar muitas coisas a um certo grupo de amigos, não é para toda a gente porque estas coisas, então se são realmente alguns aspectos menos bons, não se abre assim a toda agente, mas fazemos muito isso com o grupo de amigos. Aliás, há um grupo de amigos que nos reunimos uma vez por mês que praticamente o grande tema do nosso grupo é o conhecimento de nós próprios para melhor podermos chegar, por exemplo, a Deus ou estarmos mais disponíveis para ele entrar em nós. Por isso, muito processo de avaliação e eu acho que a pessoa tem uma obrigação de se tornar melhor ao longo da sua vida, não é? De se conhecer, melhorar os seus pontos menos bons, é uma obrigação sua não é? Quer dizer, não é obrigação de ser líder de empresa, é uma obrigação sua, tem que ter isso como propósito, “eu tenho que

melhorar, para melhor chegar aos outros”, não é melhorar para mim própria, que isso não me interessa nada, para melhor chegar aos outros que estão à nossa volta. E isso é um desafio que, para mim, é absolutamente importante e que procuro e com ajuda de oração e com a ajuda de bons amigos e pessoas que nos chamam à atenção das coisas onde nós estamos menos bem, dos nossos próprios filhos também que nos ajudam a crescer, conseguir isso. Acho que isso é um processo contínuo e que as pessoas, normalmente, procuram sair fora de si, conhecer-se bem, sair para os outros e tentar melhorar todos os seus aspectos. Acho que tentamos todos, não é? Mas às vezes o resultado parece que anda para trás, mas é assim, andamos para a frente e para trás.

**(MP) E, por exemplo, então também se calhar a parte espiritual é uma parte também fundamental também para si, ao longo do tempo, se calhar...**

(P2) Se calhar sim, se calhar é muito importante.

**(MP) E como é que é conseguido é, por exemplo, esse grupo que reúne uma vez por mês, a oração...**

(P2) Esse é bom. Não é um grupo de oração, é um grupo de reflexão. Também ter um compromisso de oração, não digo diário mas quase diário, e esta procura contínua de se tornar mais santo, não é? E isso faz com que as pessoas tenham que fazer um caminho, não é? Não aparece feito. E isso também me tem ajudado muito, dá uma certa tranquilidade, não é? Esta coisa, permanente e inquietante, no caso, procurar ser melhor, ser mais santo, acho que sim, que essa parte tem ajudado muito, até no desempenho depois porque é mais consciente. Eu acho que esta coisa de procurar ser uma pessoa melhor, traz-nos ao nível da liderança outras preocupações que uma pessoa que não tem, ou pelo menos não tem isso na sua permanência ou na sua preocupação permanente, provavelmente não se vê, por isso é que existem tantas pessoas... O que nós precisamos é de, e muitas vezes, às vezes, no nosso grupo de casais falamos disso, nós precisamos de pessoas competentes e boas, mas sobretudo boas pessoas, que nós sentimos que há menos. Há muita gente competente mas há menos gente boas pessoas, e nós precisamos de boas pessoas e competentes, não chega só uma coisa, porque é preciso também algum profissionalismo e competência mas precisamos também, sobretudo, de boas pessoas, porque isso é que depois no finalmente, é aquilo que vai fazer a distinção entre duas pessoas, entre duas atitudes, que é uma atitude profissional ou uma atitude profissional mas tomada por uma pessoa preocupada com os outros. Eu acho que faz muita diferença.

**(MP) E tentar perceber agora o que é que a motiva, ou seja, o que é que a faz correr, quer em termos profissionais, quer em termos pessoais.**

(P2) Em termos profissionais, motiva-me imenso esta coisa de ter uma empresa de oitenta anos é altamente motivante porque são muito poucas que vão na terceira geração e que vão entrar, provavelmente, numa quarta geração já e isso é, altamente motivante

para nós correremos porque deixaram-nos uma coisa, deixam-nos um património, deixam-nos um negócio e o nosso propósito é deixa-lo também aos outros. E isso é um grande desafio que, em termos profissionais, é talvez o maior desafio, é realmente, passar esta empresa em boas condições como me passaram a mim. E em tempos bem difíceis, que agora vai ser muito mais difícil, mas procurar sempre manter isto numa boa situação. Esse é o grande desafio profissional e enfim, que as pessoas que aqui estão, gostem de aqui estar, eu acho que sim, porque temos tido sempre pessoas a trabalhar que nunca procuraram muitas outras empresas e trabalharam aqui uma vida inteira. Bem sei que foram outros tempo, neste momento, não será igual porque as pessoas são mais...um emprego não é um emprego para a vida mas eu acho que as pessoas se encontram bem aqui, normalmente não saem, não temos assim memória de uma ou duas pessoas que saíram e por razões também, pouco válidas, não eram grandes pessoas também. Mas enfim, a maior parte delas ficou e gosta de cá estar. Mas esse é o maior desafio, é passar esta empresa por mais vinte anos, já cá estamos há vinte, que seja por mais vinte, já não era nada mau. Agora pessoais, é realmente esse que nós acabámos de falar que é, realmente, tornarmo-nos pessoas melhores, o meu grande desafio pessoal é esse, tornarmo-nos mais santos. Parece difícil mas os santos também existem na Terra, eles todos viveram aqui neste mundo, por isso não são santos no céu, são santos na Terra. E por isso, é isso que nós procuramos, com a ajuda da oração, com a ajuda de alguma rotina e de algum esforço diário de contenção das coisas menos boas que nós temos e fazer valer aquelas que são melhores em cada um de nós, esse é certamente o meu esforço maior pessoal. E depois claro, as motivações que me fazem ser melhor, é também pensar que tenho filhos e que quero para eles um mundo melhor, por isso todos nós temos que fazer um esforço de melhoria para que a nossa família também cresça de uma forma equilibrada e que um dia também possa transmitir os mesmo valores aos seus filhos e por isso, muitas das coisas que nós fazemos é a pensar neles, se não tivéssemos filhos, não pensaríamos da mesma forma de certeza, tínhamos outras preocupações, outras preocupações mais alargadas. Nós muitas das coisas que fazemos, em termos pessoais, são muito focadas na família, para que eles possam tirar... por exemplo, estes campos de férias, o propósito principal são aqueles miúdos, obviamente, é o objecto principal, é dar férias àqueles miúdos, claro não podemos perder esse, mas esta escola de aprendizagem que foi os campos de férias feitos em família, com duas famílias, em que nós estamos uma semana com os nossos filhos e com os filhos da outra família em permanência, não sendo nós os directores, deixando na mão dos nossos filhos serem os directores, eles tomarem as decisões, de nós acatarmos as decisões deles, todo este projecto familiar, é muito importante. Nós fazemos por eles, não é tanto por nós porque nós nesse aspectos já não precisamos tanto de ser muito educados, já nos deixaram de educar, graças a Deus, já fomos educados pelas nossas famílias e bem, por isso, é muito a pensar neles que fazemos isto e que isto pode ser um testemunho para eles um dia também, pontapé para outras coisas. As grandes motivações são pensarmos que realmente, acreditarmos que existem pessoas boas, acreditarmos que as pessoas mais novas nos podem trazer muito valor acrescentado, eu não estou nada naquela que

“no meu tempo é que era bom”, nada, não acho nada disso, acho que cada vez pior, até acho de menos, acho que no nosso tempo era muito mau, as pessoas eram muito fechadas em si e viviam a sua vidinha e as suas coisinhas, muito menos alargada para os outros e estou crente que a nossa sociedade, embora com uma grande crise de valores, é verdade, que as pessoas vão ser pessoas melhores.

**(MP) E só para terminar, tentar identificar como é que ao longo do tempo estes vários factores foram evoluindo e tentar perceber como é que a experiência, ao longo do tempo, a ajudou nas decisões do dia-a-dia de hoje.**

(P2) Fizeste uma pergunta um bocadinho grande. Bom, no fundo é, perguntas como é que eu cheguei agora ao estado em que estou...

**(MP) Qual é que é o papel da experiência ao longo do tempo, como é que este processo de auto-liderança foi evoluindo ao longo do tempo?**

(P2) Pois. Eu acho que é nesta conjugação de variáveis que quem...estudaste economia, não?

**(MP) Gestão.**

(P2) Gestão. Provavelmente não deste uma coisa em macro que se chama os multiplicadores e como é que eles...

**(MP) Dei, dei.**

(P2) Pronto. Então essas variáveis podem-se mexer, não é? Eu acho que estas variáveis todas na vida têm que existir. Nós é que as escolhemos, não é? As pessoas é que fazem a sua própria vida, crendo que temos uma grande mão de Deus nas nossas escolhas, aí é que sim temos realmente a ajuda Dele, é no nosso discernimento, nas escolhas que fazemos para a nossa vida. E eu, de facto, acho que nós vamos aprendendo mas nós temos que ter as variáveis lá, temos que ter algumas variáveis e algumas prioridades na nossa vida e quando nós dizemos: “para mim é importante o trabalho, é importante a família, são importantes os amigos, são importantes estes grupos de oração”. Pois, a experiência diz-me que é esta conjugação destas variáveis que para mim são importantes e que eu acho que aí a escolha não foi minha também, foi uma escolha muito mais do que minha, mas que esta escolha e o discernimento de as colocar na posição certa, dá aquele multiplicador certo para se conseguir um output bom. E eu acho que nós vamos aprendendo a geri-la, a tirar aqui menos peso e a dar peso noutra, conforme as necessidades do dia-a-dia. Por isso há altura em que nós valorizamos mais uma coisa, há alturas...não perdendo as prioridades. E o engraçado disto tudo, no outro dia estava a ver uma coisa escrita e é exactamente isto que eu penso. Eu acho que tive imensa sorte, eu e o João, meu marido, de ter tido uns filhos que nos deixaram trabalhar à vontade. Há pessoas que não têm essa sorte porque os filhos dão-lhes tantos problemas que os filhos têm que estar sempre aqui, no nível um, sempre no prioritário.

Claro que para nós é prioritário os filhos, mas a verdade é que não exigiram de nós que nós estivéssemos em permanência a olhar para eles. Imagine o caso de um filho drogado, destabiliza completamente uma família, uma pessoa quer trabalhar e não consegue, se tiver um filho nestas situações, ou que não estuda nada ou que passa a vida na borgia ou que gasta-te dinheiro ou que joga, bem, todas as coisas que possas imaginar. Se tiver um ou dois é calamitoso, a pessoa arruma-se porque, realmente, todas as outras variáveis não têm importância nenhuma porque florescem aquelas que são importantes. Eu acho que nós temos muita sorte de conseguir fazer uma vida normal, porque, de facto, também a nossa família, a quem nós damos a prioridade máxima, nos deixou que nós tivéssemos uma vida normal, que pudéssemos valorizar outras coisas que gostamos na vida. E isso foi muito bom porque nem todas as famílias conseguem isso. E eu acho que são estas variáveis, que nós vamos umas valorizando mais e outra menos em determinadas alturas na vida, que nos faz depois chegar também a experiências felizes e a ser pessoas melhores. E se a felicidade é o objectivo principal, eu não sei se a felicidade é um objectivo ou não, mas que os caminhos para nós lá chegarmos são principais, são, porque nós queremos, de facto, ser pessoas melhores, ao sermos melhores, somos mais felizes, fazemos mais felizes os outros que estão à nossa volta e isso é importante.

**(MP) Ok, obrigada.**

### *2.3. Interview (30 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 3 (P3):*

**(MP) Então para começar, gostava que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso, tentar perceber a formação e mais ou menos por onde passou até onde está agora; e tentar perceber também uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, e tentar perceber como é que ultrapassou essas situações, que estratégias é que adoptou para ultrapassá-las.**

(P3) Eu comecei a minha vida profissional no Estado. Fui funcionário do Ministério da Educação durante algum tempo, e procurei sempre ter uma vida/carreira profissional, mesmo no Estado, com alguma ambição. Acho que consegui de certa maneira. Aos vinte e quatro anos já trabalhava (...) do gabinete do ministro, numa área que até é uma área nova na altura, trabalhava no relacionamento com a imprensa, fazia análise de imprensa, etc, e de certa maneira tinha uma carreira no Estado um pouco diferente daquela típica carreira burocrática que os funcionários do Estado têm. Mas eu queria algo mais, era uma pessoa mais agitada. E aos vinte e quatro anos, como estava a dizer, toda a gente me chamou maluco porque eu decidi sair do Estado e ir para uma empresa privada. Então o Estado que oferecia as melhores condições às pessoas porque era um

emprego para toda a vida, vou agora numa altura de crise, estávamos em 1980 e pouco, numa altura de crise, iniciar uma carreira numa actividade numa empresa privada. Não era fácil que as pessoas assim o entendessem. Mas eu quis e nessa altura decidi-me então por começar uma nova carreira numa área comercial, para o qual eu não estava aparentemente preparado, mas sentia esse desejo. E durante um ano, andei portanto a tentar convencer o director de uma determinada empresa para onde eu queria ir trabalhar, e que ao final de um ano me convidou. E a partir daí foi talvez o maior desafio da minha vida, liguei-me a uma indústria ela mesmo muito (...), que é a indústria da venda directa, onde existem várias empresas, enfim, de certa maneira estão neste mercado há muitos anos; e aquela empresa para onde eu fui na altura era uma empresa pioneira porque era a empresa talvez mais conhecida neste sector, que é a Tupperware. É uma empresa muito dinâmica, muito criativa, e de facto ali eu senti um grande estímulo para desenvolver a minha carreira. E assim fiz. É claro que nesta perspectiva, eu portanto quando entrei não tinha, como funções, não tinha uma função de liderança, não é? Tinha de facto um conjunto de projectos que eu ia gerindo com equipas, com grupos, que entretanto se iam formando, mas não tinha, do ponto de vista funcional, um estatuto de chefia e que, de certa maneira, pudesse aplicar no dia-a-dia a minha liderança. Mas fi-lo de uma outra forma porque não tinha, digamos, dessa hierarquia funcional, um estatuto de chefe, mas desenvolvia um conjunto de projectos que eram necessários para o desenvolvimento da empresa, coisas que tinham principio, meio e fim num determinado espaço, três/quatro meses; nesses projectos eu tinha que integrar pessoas da empresa, tinha que integrar pessoas de fora, havia ali o contributo de várias pessoas. E eu comecei aí a aprender a gerir relacionamentos humanos de uma forma muito interessante, que é: por um lado, gerir pessoas dentro de um contexto da empresa que tem uma obrigatoriedade de responder pela empresa porque ganham o seu salário e têm os seus compromissos funcionais; mas ao mesmo tempo tinha de combinar com pessoas, (...), pessoas que vinham de fora, pessoas que tinham uma especialidade própria. E de facto era um grupo muito heterogéneo, tanto nas relações que tinham nessa empresa, e isso de facto permitiu-me uma experiência interessante do ponto de vista de liderança de grupos heterogéneos com pessoas que tinham o vínculo formal à empresa e que por conseguinte a ordem é dada numa lógica vertical, de cima para baixo e é acatada; e outras pessoas que tinham um estatuto mais independente em que teria que haver, de facto, um tipo de relacionamento de maior convencimento para com essas pessoas. Mas aí, de facto, e como eu estava a dizer, isso deu-me uma grande aprendizagem. E essa aprendizagem, independentemente do vínculo, independentemente da força da nossa palavra em termos de autoridade, há uma coisa que é importante saber fazer que é tratar e respeitar as pessoas. Este é o primeiro princípio da liderança, é a gente ter a consciência de que estamos a lidar com pessoas, independentemente do estatuto com que elas se nos apresentam, independentemente (...), é preciso sempre respeitar as pessoas. Respeitar os seus pontos de vista, gostemos ou não gostemos. Mas a primeira lição que eu desde muito cedo aprendi, de facto, é esta do relacionamento. E até na altura... eu vou até aqui introduzir uma pequena história,

foi uma fábula. Uma fábula que eu aprendi, uma fábula de (...), que é a fábula dos ouriços. Às vezes contava às pessoas. Esta fábula diz muito basicamente o seguinte: havia uma família de ouriços na floresta da (...), que no Inverno com as intemperes e o gelo e o frio daquela região muito (...) ali do centro da Europa, essa família de ouriços, conta o (...), passava muitas dificuldades no Inverno. Então o chefe da família dos ouriços decidiu que os ouriços se deviam juntar todos numa toca, todos lá bem ao cantinho, todos muito juntos uns aos outros que era para aproveitar o calor uns dos outros. Mas, a certa altura, eles tanto se encostavam uns aos outros para ter mais calor que se picavam, e isso incomodava-os. Então os ouriços falaram com o pai e disseram: “Ah, a gente não quer esta situação porque afinal de contas saímos daqui todos picados. Vamos mas é afastar-nos disso”. E o pai ensinou-lhes: “Não. Vamos é afastar-nos ao ponto de não nos picarmos uns aos outros mas não perdermos o calor que irradiamos uns dos outros”. Esta meia distância entre o sofrimento e o prazer é uma coisa que nós temos, de certa maneira, manter quando nos relacionamos com grupos. Temos que arranjar maneira de descobrir de nós para eles e entre o grupo, a meia distância de conforto no relacionamento que é fundamental para garantir boas relações e para garantir boa produtividade no trabalho. E portanto, posto isto, foi assim que eu comecei, sobretudo com esta perspectiva de encontrar uma boa fórmula de relacionamento com os outros, que eu comecei portanto a minha carreira. Progredi naquela empresa, estive lá durante dez anos, aprendi muitas outras coisas. Era uma empresa muito feminina e com um perfil, digamos assim, de comportamento muito próprio das mulheres. Mas realmente eu também tirei uma lição do ponto de vista do trabalho que é: a forma aprimorada como as mulheres fazem as coisas. O fazer bem todas as coisas, mesmo as pequenas coisas. As pessoas, evidentemente, que tinham ali funções e muitas delas não tinham uma preparação académica para fazer desenvolvimentos muito aprofundados do ponto de vista teórico, mas eram pessoas que faziam com muita atenção ao detalhe, pormenor, preparar uma montra, preparar uma apresentação. Era tudo... até a própria forma como se apresentavam, como se cuidavam, do seu rosto, do seu vestuário, etc, foi também algo que eu, de certa maneira, percebi o quanto importante é para os outros apresentarmo-nos com detalhe e com atenção mesmo nas pequenas coisas. Isto de facto é importante porque a vida é feita de tudo, mesmo das pequenas coisas. Às vezes podemos estar a dar importância a grandes projectos, a coisas muito sonoras, mas depois no detalhe estraga tudo. E portanto, de facto, esta primeira fase da minha carreira profissional mais intensa, digamos assim, estes dois elementos, o relacionamento e a importância de fazer bem mesmo as pequenas coisas, acho que contribuíram muito, enfim, para o meu progresso e para a minha evolução em termos de carreira profissional. A acrescentar também que eu nessa altura não tinha licenciatura, não tinha formação, mas era meu desejo. Era meu desejo poder alcançar um nível académico, talvez porque estivesse muito na moda também, etc. Embora mais tarde percebesse o quanto importante teria sido para mim se eu nessa altura tivesse estudado em paralelo, (...) em termos de uma carreira académica, de uma licenciatura, pelo menos, em paralelo com o meu desenvolvimento e o meu desempenho profissional. Teria sido mais



interessante. Todavia, eu devo dizer que apesar disso fui uma pessoa que deu sempre muita importância ao saber lateral, ou seja, eu tenho que aprender todas as coisas que têm que contribuir para os objectivos a que eu me proponho. E portanto eu tenho que identificar esses objectivos, eu tenho que saber que tipo de caminhos, que tipo de dificuldades eu vou enfrentar, e partir sempre do princípio que eu não sou mais burro que os outros e se os outros conseguem as coisas eu também as vou conseguir. É evidente que sempre procurei preparar-me, quer por aquilo que as empresas ou a empresa me oferecia, quer eu por mim próprio, em investimentos próprios de formação e de valorização profissional que pudessem ser um contributo para eu alcançar ou para eu chegar aos objectivos a que me propunha.

**(MP) E mais especificamente nessa parte da formação, que tipo de formação é que procurava e que procurou?**

(P3) Todo o tipo de informação necessário. Olhe, eu posso dizer que nos anos 80, fui talvez das primeiras pessoas a tirar um curso ou a familiarizar-me como utilizador do Word McIntosh. O McIntosh era um computador que tinha aparecido na altura. Claro que a minha formação em termos informáticos vinha de uma folha de cálculo que hoje nem sequer ouviu falar, que era o (...). Ou seja, eu procurei sempre atender aos cursos de formação, de ferramentas de natureza profissional, mas não só. Eu procurava também estar atento a seminários, a congressos, a livros...

**(MP) E ainda actualmente?**

(P3) E ainda actualmente. Ganhei esse vício, se assim o posso dizer. Olhe, só para dizer-lhe que, por exemplo, actualmente eu já tenho a minha licenciatura mas fui tirar agora o certificado de competências pedagógicas para poder dar formação profissional. E foi até muito interessante. Ou seja, eu acho que é importante nós termos atenção ao trabalho, termos uma forte dedicação mas lateralmente devemos sempre dar espaço para a nossa evolução contínua, para a nossa formação contínua, que, de certa maneira, possa corresponder às necessidades que enfrentamos no trabalho. Isso é fundamental. No trabalho, nos desafios profissionais que temos pela frente. Isso é fundamental. Mas também é fundamental um outro tipo de formação que eu também quero dizer a seguir. Ou seja, eu hoje reconheço o quanto importante foi para mim, portanto a licenciatura, porque olhando depois para trás verifiquei o quanto teria sido mais fácil e mais rápido alcançar determinados objectivos porque uma licenciatura dá uma visão global, dá um treino sobretudo na capacidade e nas fórmulas, e das técnicas de investigação, etc, e portanto essa sistematização de conhecimentos facilita depois muito o dia-a-dia quando a pessoa sai da universidade e não procura esquecer-se o que lá aprendeu, traz consigo junto à sua experiência, e isso é muito útil. É uma recomendação muito importante que eu faço. Portanto, quer dizer, a formação profissional quer seja por via de um currículo académico estabelecido, quer seja por via das ofertas que existem no mercado, acho que

qualquer um de nós deve manter sempre um objectivo de, o mínimo três/quatro/cinco vezes por ano, as vezes que forem necessárias, procurar manter-se actualizado e poder buscar os contributos necessários para alavancar os desafios profissionais que entretanto se colocam. Isto é fundamental porque as pessoas têm que ter em vista o seguinte: o mundo, o trabalho, a economia, a actividade social, está tudo em mudança, tudo é diferente. E portanto nós temos que perceber que há desafios novos e há formas novas de os vencer que não resultam só da nossa experiência. A nossa experiência é de um passado. E um passado em mudança dá-nos um presente diferente. A experiência é apenas uma parte do contributo. Aquilo que nós podemos acrescentar de valor, que é em termos de conhecimento, conhecimentos entretanto novos, é uma mais-valia para a nossa experiência. Potencia a nossa experiência quando aquilo que vamos buscar se dirige para o objectivo das coisas que temos pela frente. Mas há mais. Há que nós não vivemos só num universo de trabalho. Nós vivemos também num universo social e familiar que também exige formação. A maneira como nos relacionamos em casa, a maneira como nos relacionamos com os amigos, não permite, não obriga apenas e só às questões de, enfim, do relacionamento e à informação, quer dizer, estarmos actualizados. Eu até nem dou muita importância porque acho que há informação a mais que acaba por nos ocupar muito tempo da nossa cabeça. Mas há aspectos das coisas que gostamos, que não são propriamente actividade profissional. Vou dar, por exemplo, o meu caso concreto. Eu gosto de música, e portanto se gosto de música, a música é uma arte que me propõe sempre, que me estimula sempre uma aprendizagem, quer através do ensaio para o desenvolvimento das técnicas, quer através do conhecimento de como é que determinadas pessoas constroem determinado tipo de música, quer através de comparação, poder falar com pessoas. Portanto, acho que a aprendizagem... a postura, a nossa postura numa lógica de aprendizagem, olhar para as coisas mais do que aquilo que é a sua superficialidade, mas tentar ir um pouco mais a dentro, é um desafio que se ganha e que não se perde, mesmo que num determinado momentos possamos estar um pouco mais distantes da actividade profissional. Mas a lógica da aprendizagem, a preocupação, digamos assim, o propósito da aprendizagem contínua é uma coisa que para mim é fundamental sobretudo para poder estar confiante na liderança porque a liderança, só para concluir, a liderança é a capacidade dos outros reconhecerem em nós a capacidade e a confiança de os poder conduzir a eles. Esta é que é a minha perspectiva. Por isso, se alguém olha para mim e tem confiança e percebe que nas áreas em que eu me proponho actuar e responsabilizar, estou à vontade, então a minha liderança é mais efectiva e eu próprio também tenho confiança em mim próprio, não só como espelho dos outros. Portanto, a questão do saber, do aprender, do ultrapassar, perceber que se os outros aprendem nós não somos mais burros que os outros e portanto também podemos aprender. E essa disponibilidade para a aprendizagem é uma riqueza que valoriza muito a nossa vida.

**(MP) E focando agora... já começou a falar que, por exemplo, a formação é uma parte importante para si, para o seu equilíbrio e no seu processo de auto-liderança**

**e de auto-gestão. Então a minha pergunta é: que outros factores é que considera críticos para este equilíbrio ser conseguido.**

(P3) Bem, vamos lá ver. Há alguns aspectos que têm a ver com, que eu já falei no fundo, que é o estímulo, a ginástica mental, não é? E a ginástica intelectual, a ginástica do conhecimento como suporte teórico das nossas actividades. Agora, para mim, há um aspecto que tem a ver também com, em termos daquilo que devem ser os equilíbrios, tem a ver também com o olhar, o respeito por nós próprios em termos do nosso estado físico. Por exemplo, eu acho que é muito importante nós termos a energia adequada, a energia física adequada para a idade que temos e para os desafios que nos propomos. Muitas vezes ao longo da minha vida, uma vez que eu estou já acima dos cinquenta anos, eu tenho que me preparar, tenho que me preparar físico e intelectualmente mas também tenho que me preparar fisicamente. Então daqui resultou que há uns anos a esta parte, eu dou alguma importância ao conhecimento que devo ter da energia e da alimentação e da nutrição adequada, e das condições físicas que devo ter, em termos de exercício, para poder ter um bom desempenho, não apenas em termos de poder ter uma forma agradável perante os outros mas perante mim próprio, sentir-me à vontade. Portanto, uma das questões que eu considero importante sobretudo até nos dias de hoje para quem tem uma vida citadina, uma vida de stress, muito agitada, etc, é buscar algum conhecimento naquilo que tem a ver com a importância nutricional para nós próprios, para o nosso bem-estar, e o valor da actividade física com o mesmo sentido. Eu não tenho dúvida nenhuma que uma disciplina física e uma disciplina nutricional e uma disciplina, inclusivamente, de aproveitamento do dia, levantar cedo, tenho esse hábito, não deitar muito tarde, descansar... porque descansar é uma coisa fundamental e é um prazer da vida, ter necessidade de descansar. E portanto eu considero que estes aspectos que eu acabei de englobar no sentido do bem-estar físico que nos proporcione energia, o bem-estar, uma saúde adequada e uma noção do tipo de exercício, do tipo de esforço intelectual e físico que podemos fazer, acho que isso é muito importante para o equilíbrio.

**(MP) Então mas e, por exemplo, concretamente, tem algum desporto ou alguma actividade?**

(P3) Exactamente. Eu todos os dias, praticamente, corro quatro/cinco quilómetros. Faço-o diariamente ao fim da tarde, há pessoas que gostam de fazer isto de manhã, eu, para mim, faço-o ao fim da tarde, e seguramente por semana digamos que no mínimo quatro vezes eu corro. Depois tenho alguma preocupação em conhecer nutrientes básicos fundamentais para compensarmos o nosso tipo de alimentação. Portanto, quer dizer, nós hoje comemos de tudo, de todo o mundo, em qualquer altura do ano, mas há coisas que são fundamentais e portanto eu próprio procuro buscar conhecimento, buscar informação através da leitura, através de jornais, através de revistas da especialidade, no sentido de garantir, digamos, um aporte energético e nutricional que me dê precisamente

esse bem-estar. Até mesmo com a importância de que, ou, pelo menos, com a perspectiva e com a responsabilidade que nós devemos perceber que estamos numa geração de grande evolução no sentido em que... como sabe nos últimos cinquenta anos, por exemplo, a esperança média de vida do Homem aumentou dez anos. Portanto, nós vamos viver, em princípio, uma velhice mais prolongada. Então é importante ter em conta que a velhice prepara-se enquanto somos novos. E aqui, digamos, a distribuição ou o aporte nutricional que fazemos hoje, tendo em conta, pronto, os estudos que são publicados das mais importantes universidades de todo o mundo, orientam-nos no sentido de poder manter, digamos, uma nutrição equilibrada e que nos possa garantir um bem-estar e sobretudo uma independência como pessoas já na nossa velhice, quer dizer, não ficarmos dependentes. Evidentemente que isto é genético também, há aqui outros factores que contribuem, mas o facto de, por exemplo, não fumar, não beber em demasia, coisas que podem para muitas pessoas ser hoje em dia um prazer, temos que ter a consciência de que podem ser depois uma consequência no futuro que deve ser evitada. E portanto ter essa responsabilidade é, de certa maneira, poder garantir que as futuras gerações... nós não temos que ser um encargo para as futuras gerações, portanto, isto é uma responsabilidade social a partir da assunção pessoal de um determinado compromisso comigo próprio. Portanto, isto é para dizer que o equilíbrio da nossa vida resulta também de uma orientação para um bem-estar físico e não só um bem-estar mental, como referi na primeira parte da entrevista, da nossa conversa.

**(MP) Então, mas e... falou então que, por exemplo, fora do trabalho é importante para si a música, é importante para si a parte do desporto, da saúde física. E a minha pergunta é: como é que este balanço entre trabalho e vida profissional, portanto, e vida pessoal é conseguido mais concretamente.**

(P3) Ora bem, essa é uma questão muito importante que tem a ver com uma disciplina que eu procuro manter e para a qual, mais ou menos, consigo alcançar os meus objectivos e ter, digamos, um processo que me dá uma certa eficácia (...). Isto é, a gestão do tempo é uma coisa que eu me habituei a fazer com alguma disciplina, com o uso de uma agenda, por exemplo, eu tenho aqui à minha frente precisamente a minha agenda. Eu tenho uma forma muito prática e uma forma, enfim, tradicional, de lidar com a gestão do meu tempo. Aprendi com o Benjamin Franklin, que é um homem que eu aprecio bastante, já viveu há mais de duzentos anos, ensinou-nos uma coisa que é: o tempo é uma sucessão de eventos, se nós controlarmos os eventos, controlamos o tempo. Isto para dizer que há muita gente que diz: “eu não tive tempo de fazer aquilo, eu não tive tempo de fazer aquilooutro.” Não, se calhar não previu foi o tempo necessário para que os eventos que se propunha fazer num determinado período. Portanto, isto quer dizer que aprendi e mantenho uma forte disciplina no que diz respeito ao registo daquilo que tenho que fazer e procuro ter consciência do tempo necessário, do presente e do futuro imediato, dos dias imediatos, para desempenhar as tarefas que para mim são hierarquizadas em ordem de urgente, de importante, pode ficar

para amanhã, etc. Portanto, acho que esta disciplina que nos permite gerir o nosso tempo deve ser consolidada. Eu, por exemplo, foi só para lhe dizer, não consigo gerir, nunca me habituei às agendas electrónicas, com esta coisa muito prática que hoje em dia muitas pessoas têm. Eu tenho a agenda clássica, escrevo as coisas à mão, etc, e há uma coisa que para mim é única: é que eu tenho só uma agenda, não tenho uma agenda para o trabalho, uma agenda para a família e uma agenda para a casa. A minha agenda é única e portanto eu, nas minhas tarefas, nas coisas que tenho que fazer pessoais, nas idas aos cinemas com os amigos ou nos congressos ou nas reuniões que tenho em termos de trabalho... isto é apenas uma e só agenda. E portanto acho que este aspecto tem a ver que eu sou uma e só pessoa num e o no mesmo tempo. E portanto acho que é fundamental saber gerir o tempo em ordem à planificação, ao registo dessa planificação na agenda, à hierarquização da ordem de importância dessas coisas, sendo que as coisas importantes não são apenas e só as coisas da responsabilidade profissional. Tudo é importante, desde jogar à bola com o filho porque está combinado e porque tem tempo para isso, assim como ir a um cinema ou ir trabalhar à hora e chegar à hora com que nos comprometemos com os outros, e também obviamente estabelecer tempo para as outras áreas de formação e de acrescento de conhecimento que normalmente nos propomos. Portanto, a questão é esta: há que encontrar, digamos, uma fórmula de gerirmos o nosso tempo de acordo com aquilo que nos é mais prático. No mercado há muitas agendas, há muitos processos de gestão de tempo, eu criei o meu próprio. Tenho a minha própria agenda, tenho o meu próprio formato, habituei-me portanto a um ciclo de olhar para as coisas, por exemplo, eu sigo o ciclo semanal, há pessoas que seguem um ciclo diário, há outros que têm um ciclo mensal, etc. Eu habituei-me a ter, para mim, o ciclo da semana. À segunda-feira eu revejo o que é que fiz na semana anterior, aquilo que fica para essa semana, e de segunda em segunda-feira... porque é o ciclo que se adapta à minha vida profissional e pessoal. Portanto, este aspecto acho que é fundamental: encontrarmos, ou pela nossa iniciativa ou por propostas que nos são fornecidas, uma forma de saber gerir o tempo em ordem a podermos ter tempo para trabalhar, ter tempo para brincar e ter tempo para descansar, fundamentalmente.

**(MP) E só para terminar gostava de lhe perguntar factores de motivação, ou seja, aquilo que o motiva, aquilo que o faz correr.**

(P3) Aquilo... bom... sabe, isto é um processo que vai evoluindo. A gente numa determinada fase da vida procura uma segurança familiar, procura um conjunto de bem-estar. Eu nunca fui uma pessoa que desse demasiada importância a alguns bens de riqueza mas acho que dou importância a coisas que têm a ver com a segurança, tem a ver com a vida familiar equilibrada, tem a ver com o suporte familiar sobretudo para os filhos e tem a ver com o gosto de estar activo, de estar a fazer as coisas que eu gosto e sentir que aquilo que eu faço está a ser útil para alguém. Portanto... porque eu sei que o melhor reflexo que tem quando fazemos coisas em que somos úteis para alguém, isso traduz-se, portanto, numa satisfação e no encontrar da felicidade. Portanto, eu ao longo

da minha vida, como deve calcular, há uns determinados momentos em que a gente tem que ter respostas materiais e tem que ter, digamos, um suporte material para alcançar um conjunto de coisas que achamos mínimos e suficientes para a nossa vida. Portanto, a minha ambição, do ponto de vista das coisas materiais, está feita, não preciso de mais. Não quero... o que tenho chega-me, não é? E portanto, não querendo mais do que isso, quero apenas garantir que posso ser um apoio, posso ser um suporte para os meus filhos sem que, por exemplo, isso seja algo que os retire da interpretação de que a vida tem que ser feita em combate, em luta. Quer dizer, eu não quero, deixe-me explicar isto melhor, eu não quero criar dificuldades aos meus filhos mas também não lhes quero dar as facilidades que os viciem em não ter o gosto de conquistar as coisas, compreende? Portanto, aquilo que me motiva do ponto de vista material são coisas muito limitadas. Agora, obviamente, que do ponto de vista pessoal, como lhe digo tenho muitas outras coisas que gostava também de fazer mas para as quais ainda não tenho tempo porque tenho algumas ambições profissionais para desenvolver e para realizar e sobretudo alguns compromissos, não é? E portanto esses compromissos, de certa maneira, uma vez assumidos obrigam-me a uma certa dedicação. E portanto é tudo isso que me move: é o compromisso, a vida familiar e alguns projectos que havendo tempo põem-se em acção mas que não são coisas (...) nem importantes, são apenas formas de facilitar, formas de me realizar, melhor dizendo, na vida e no meu futuro próximo, não é?

**(MP) Ok. Obrigada.**

#### *2.4. Interview (42 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 4 (P4):*

**(MP) Pronto, então para começar gostava de lhe pedir que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação, por onde é que passou e que cargo é que ocupa agora e que funções; e depois tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo ou profissional ou mais pessoal e tentar perceber que estratégias é que adoptou para ultrapassar essas situações mais complicadas.**

(P4) Então, eu estudei. Estudei em Portugal no S.João de Brito durante onze anos, fiz os estudos normais até chegar à universidade, depois formei-me em economia na Universidade Católica Portuguesa e quando terminei o curso achei que a economia era demasiado conceptual para aquilo que eu queria fazer, portanto, na altura com a ajuda do meu pai, fui fazer um MBA, não era muito comum isto em 84, para Barcelona, no IESE, que é uma escola de gestão que já tinha uma certa reputação e que me pareceu uma boa escolha. Vivi em Barcelona dois anos, fiz o MBA lá, na secção inglesa, porque

aquilo tinha duas secções e depois comecei a trabalhar em Barcelona. Portanto o meu primeiro trabalho, fora um estágio que antes tinha feito na Hay, que é uma empresa de consultoria de recursos humanos, foi na Arbora que era uma empresa espanhola, catalã, que entretanto foi adquirida pela Procter&Gamble e que se dedica basicamente à produção e comercialização, à exploração de marcas na área da higiene e da protecção feminina e infantil: as fraldas Dodot, Tampax, Evax, etc. Portanto eu tive sempre um drive muito forte quando comecei a fazer o curso de gestão e comecei a perceber o que é que eu queria fazer a trabalhar na área de produtos de consumo, gestão de marcas, sempre foi o tema que mais me desafiou. Trabalhei dois anos em Barcelona, 86 e 87 e depois eu queria voltar para Portugal, queria trabalhar em Portugal, surgiu-me a hipótese de ser uma espécie de gerente, director-geral de uma empresa basicamente comercial, eu era muito novo, tinha para aí 25 ou 26 anos, americana, que operava em Portugal desde Espanha, a Scott Paper, também trabalhava no sector do papel etc, produtos de consumo, marcas tipo Scottex e vim para Portugal, voltei para Portugal em 88, princípio de 88. Trabalhei nessa empresa quatro anos, depois tive como director comercial e de comunicação de uma empresa maior, em Portugal, que era a Tetra Pak, também uma multinacional. Na Tetra Pak não estive muito tempo, estive só em 1992, e uma parte de 93, por duas razões: primeiro porque a empresa distanciou-me um bocadinho do mundo, da proximidade do consumidor e, portanto, é uma empresa mais industrial, fazem embalagens de cartão e embalagens de leite e sumos e por aí fora...é um trabalho giro mas um bocado mais distante do consumidor do que aquilo a que eu estava habituado e depois porque também cheguei à conclusão que se eu quisesse fazer carreira em Portugal, que era assim uma escolha que eu tinha feito, trabalhar em multinacionais era sempre um bocadinho limitativo porque já nessa altura se adivinhava aquilo que hoje em dia é uma evidência: que as empresas multinacionais iam ficar em pouco tempo a centralizar funções a nível europeu e portanto, se eu quisesse fazer uma carreira interessante numa empresa multinacional tinha que estar preparado para andar sempre com a família e a mala às costas. Portanto fui... o facto de estar na Tetra Pak permitiu-me, a certa altura, conhecer bem uma empresa que era nossa cliente, que era a Compal, que era uma empresa pública mas que tinha sido, foi privatizada enquanto eu estava na Tetra Pak e a certa altura surgiu um convite para eu ir trabalhar como presidente da Compal, eu tinha trinta anos. Uma empresa e uma marca fantástica, várias marcas fantásticas, mas uma em particular, a Compal, fantástica, mas que estava muito pouco potenciada, uma empresa muito antiquada em termos de modelo de gestão...e eu fui. Fui e estive na Compal de 93 a final de 2005, altura em que a empresa, enfim, coincidiu com um excesso de grande crescimento da empresa, grande desenvolvimento, bons resultados e a certa altura, a empresa era privada, pertencia à família Melo, e a certa altura foi vendida em final de 2005, eu fui acumulando responsabilidades não só na Compal, mas também no grupo Nutrinveste que era o dono da Compal. Juntou-se à Compal a Nutri cafés, que tinha os cafés Nicola, fui também vice-presidente da própria Nutrinveste, portanto trabalhei nesse grupo até 2005 e depois em 2005 a Compal foi vendida, assim como a Nutri cafés. Os meus accionistas venderam muito bem essas

duas empresas e eu fiquei liberto de quase todas as responsabilidades que tinha no grupo e portanto saí. Andei cinco ou seis meses sem, profissionalmente, fazer nada, um bocadinho à procura de coisas, de desafios, um bocado perdido, embora eu a partir de 98/99 também tenha desenvolvido uma certa actividade política. Fui deputado etc, portanto, na altura era também deputado e em dois mil... portanto andei ali na dúvida se me dedicava totalmente à política ou se continuava a minha carreira de gestor, durante cinco ou seis meses, até que cheguei à conclusão que preferia continuar como gestor e surgiu também uma oferta para eu vir para a Unicer, foi a meio de 2006, e eu vim. Vim e desde 2006, portanto há sete anos já, já estou no sétimo ano, que tenho estado como presidente da comissão executiva da Unicer. Portanto, a minha carreira tem sido sempre na área dos produtos de consumo, gestão de marcas, gestão, indústria, empresas sediadas em Portugal basicamente e com projectos que às vezes passam por internacionalizar as nossas marcas, ter operações fora de Portugal e nos últimos vinte anos muito ligado ao sector de bebidas, portanto, a Tetra Pak, a Compal e a Unicer lidam fundamentalmente com bebidas, não é?

**(MP) E tentando identificar uma ou duas situações, por exemplo, referiu essa altura em que esteve parado e que esteve um bocadinho perdido. Como é que lidou com essa situação, que estratégias é que adoptou para conseguir ultrapassar essa situação assim menos...**

(P4) Acho que as pessoas só crescem e só se conhecem a si mesmas quando passam por crises, por momentos difíceis. Acho que o sucesso é óptimo, gosto imenso que as coisas me corram bem, não é? mas não é a melhor forma de uma pessoa se conhecer a si mesma, nem de conhecer as suas limitações, nem, não sei como é que funciona quando está numa situação complicada. Portanto, eu tenho vivido na minha vida períodos de crise e não tenho dificuldade em reconhecê-lo. Tive períodos de crise quando fui adolescente e depois tive períodos de crise quando saí de casa dos meus pais e fui viver, com vinte e dois anos, para Barcelona, depois tive um período de crise familiar pessoal quando me divorciei, que é uma situação que não tinha previsto na minha vida, na altura quando me casei, mas que foi em boa parte decidida por mim. Tive períodos... vivi essa... vivi alguns períodos de crise na Compal nomeadamente nos primeiros anos em que foi preciso reestruturar e racionalizar a empresa, portanto despedir muita gente e fazer escolhas. Vivi essa situação da venda da Compal porque apesar de eu ter saído bem e de me terem tratado muito bem quando eu saí da Compal, quando a Compal foi vendida, para mim, como eu queria, como aquilo era uma espécie de segunda pele para mim e eu inclusive tinha alimentado um projecto que passava pelos próprios quadros e eu comprarmos a empresa com a ajuda de um (...) e aquilo foi muito forte. E aqui na Unicer também tenho vivido alguns períodos de crise complicada porque nós próprios tivemos aqui que proceder a uma reestruturação pois vivemos tempos bastante difíceis do ponto de vista da gestão. A gestão das empresas portuguesas passa muito por projectos de reestruturação. Eu tive aqui períodos bastante difíceis, de algum sofrimento ou de fazer às vezes sofrer os outros com decisões que nós temos de tomar. E portanto



isso são processos muito complicados mas que ao mesmo tempo nos ajudam a ser muito mais humanos e a conhecermos as nossas limitações. Geram dentro de nós sentimentos às vezes muito contraditórios, ressentimentos, mágoas e é muito bom ter consciência disso porque nos ajuda depois a compreender melhor os outros e a perceber porque é que às vezes as pessoas tomam determinado tipo de atitudes. Eu acho que sou feito de uma energia muito activa, quer dizer, portanto, quando essa energia está orientada para coisas de construir, positivas e que me correm bem, isso dá-me um grande prazer e acho que as pessoas que estão ao meu lado também são influenciadas. Quando as coisas não correm como nós queremos e não atingimos os objectivos ou somos passados para segundo plano ou qualquer coisa assim do género, isso também gera dentro de mim sentimentos de muita raiva, de ficar magoado, ressentido, mas que são coisas de grande energia. Uma das coisas que eu aprendi, quando estou frustrado, magoado, triste, é isolar-me. É procurar não espalhar para os outros e não atingir os outros com a minha raiva e com minha frustração porque isso às vezes é muito destrutivo, é muito destrutivo... pode acabar por afectar a nossa relação com as pessoas de quem gostamos, pode muitas vezes afectar coisas que às vezes demorámos tempos a construir, não é? E portanto é procurar não estragar aquilo que eu construí com o momento que estou a viver, e isolar-me é um bocado... isolar-me não significa que eu fuja do mundo, mas é se calhar fechar-me em casa, ouvir música, ler, ir para um campo de golf e estar a jogar golf durante um dia inteiro sozinho. Hoje em dia como trabalho no Porto e tenho a minha família em Lisboa, às vezes é estar no Porto um ou dois dias a trabalhar sem ver ninguém ou só ver as pessoas que tenho no trabalho, portanto há algumas técnicas. É por exemplo uma pessoa pensar cem vezes antes de dizer uma coisa, ter uma reacção a quente. São algumas coisas que uma pessoa vai aprendendo com a vida, que o defendem de fazer grandes asneiras ou provocar danos importantes quando está frustrada, quando está magoado ou quando está às vezes até ressentido, que isso é um sentimento perfeitamente legítimo que acontece nas pessoas. E portanto eu procuro fechar a boca e às vezes isolar-me quando as coisas não estão a correr-me tão bem e tentar perceber o que é que se passa dentro de mim, porque é que as coisas não estão a correr tão bem, partilhar eventualmente só com pessoas que são muito próximas, muito amigas, a minha mulher ou alguém em quem eu confie muito e depois fazer uma certa introspecção daquilo que se está a passar. Porque é que eu falhei aqui, porque é que isto não aconteceu assim. Às vezes a gente considera o fim do mundo quando não consegue fazer determinadas coisas mas depois olhando com alguma distância, tudo é muito relativo, portanto, também é preciso relativizar aquelas coisas que às vezes não nos correm exactamente como queríamos. E portanto valorizar aquilo que para nós é mais importante: a família, o facto de ter uma família impecável, ter filhos todos saudáveis e de quem gosto muito e que estão a crescer bem, o facto de ter um grupo de pessoas conhecidas, amigos com quem me dou bem, o facto de não ter problemas de saúde graves, o facto de não ter de pensar todos os meses como é que vou pagar as minhas contas porque não tenho grandes problemas financeiros. E quando a gente pensa naquilo que de bom tem, e sabe valorizar isso no dia-a-dia, isso ajuda também a que aquilo que

nos frustrou seja mais relativizado. Mas eu acho que uma pessoa cresce e aprende muito com as crises, com os insucessos, com os falhanços que tem na vida. E torna-se muitas vezes, às vezes não acontece, mas torna-se muitas vezes melhor pessoa, melhor gestor, melhor líder por ter passado por esses momentos.

**(MP) E, por exemplo, ao longo desta última parte referiu já coisas que para si são fundamentais, por exemplo, a parte da família, a parte de ter aprendido com estes momentos de crise, o auto-controlo e todas essas situações contribuem para o seu equilíbrio, e o que eu gostava de tentar perceber era: que outros factores é que para si são relevantes neste processo de auto-gestão, de auto-liderança e que depois lhe permitem conseguir ter uma liderança eficiente, não só de si próprio, mas depois também das outras pessoas que o rodeiam.**

(P4) Eu acho que o auto-conhecimento de nós próprios ajuda-nos muito a liderarmos-nos a nós próprios e a liderar os outros, o que dá uma certa capacidade de encaixe, de controlo, de previsibilidade, de continuidade, quer dizer... por muito triste que esteja, ou por muito frustrado que esteja, continuar a trabalhar, continuar a fazer aquilo que é essencial na rotina da vida de um gestor, de um líder, de saber simular às vezes até a nossa aparência para que não transmita, não contamine os outros com aquilo que às vezes se passa dentro de mim. E portanto uma coisa... há muitas coisas que eu faço, não sei, por exemplo, para mim é muito importante quando estou stressado e a ferver, isolar-me e ir andar a pé ou fazer um desporto que goste muito, não é? Correr ou ir jogar golf, nem que seja só assim, ou fazer uma viagem. E depois este tipo de tolerância que nós vamos tendo com nós próprios, eu acho que acaba por ser também muito importante para tolerar os outros porque um trabalho como o meu, quer dizer, as coisas fazem-se através dos outros. A gente precisa de construir uma equipa, precisa de motivar, precisa de mobilizar as pessoas, mas estamos completamente dependentes dos resultados da nossa equipa, não é? Como um treinador de futebol, e portanto, são as pessoas que estão a trabalhar connosco que jogam todos os dias e que metem golos ou não metem. E portanto isto é muito importante, conhecermo-nos a nós próprios e sermos tolerantes com nós próprios para também podermos guiar os outros, fazer o coaching dos outros, para podermos também aceitar as limitações e as frustrações dos outros. Eu comecei muitas vezes a revolta, a raiva que sinto dentro de mim não me custa admitir, que uma pessoa tenha, desde que o faça de uma forma regulada, desde que não me bata, que às vezes uma pessoa esteja furiosa comigo, ou esteja muito frustrada comigo ou que demonstre a sua enorme raiva, desde que o faça de uma forma minimamente socialmente aceitável porque não me vai com certeza insultar ou bater à frente de outras pessoas. Nem à frente nem sozinho. Mas, portanto, é importante a gente reconhecer as nossas próprias emoções para desdramatizar quando as vê nos outros. A raiva é uma energia, portanto se aquilo for canalizado para uma coisa construtiva e positiva, essa raiva, esse ódio, pode-se transformar às vezes em coisas muito boas. Eu valorizo as pessoas que às vezes vêm ter comigo e que dizem que não estão contentes com o trabalho delas, que não estão contentes com a forma como eu fiz isto ou aquilo ou

aqueloutro que, portanto, que funcionam como um factor de exigência para mim próprio, não é?

**(MP) E por exemplo, falando um bocadinho agora da parte mais focadamente do auto-conhecimento. Como é que esse processo é feito? Se é feito de uma forma consciente ou se é mais inconsciente, por exemplo, se há uma reflexão, não sei, anual ou tem esse cuidado por exemplo nas férias, de: tira um tempo para pensar o que é que fez bem, o que é que fez mal, o que é que pode melhorar? Se há uma reflexão consciente ou se o processo acaba por ser acumular de experiência...**

(P4) Não tiro dias para pensar, não é bem assim, embora aqui na empresa há sempre momentos mais para pensar e outros mais para executar. Ao final do ano é sempre mais um momento onde as pessoas se reúnem mais para tentar fazer o balanço do que fizeram, projectar aquilo que querem fazer no ano a seguir, construir orçamentos etc., depois a partir de Janeiro a concentração é muito maior na execução daquilo que já decidimos fazer. Portanto, cada ano tem os seus próprios ritmos ao longo do ano. Cada estação tem os seus próprios ritmos. Agora, eu acho que me habituei muito cedo, como pronto, tive uma adolescência que não foi muito fácil, não tive nenhuns problemas materiais nem nada, mas foi um processo que não foi muito fácil, habituei-me desde muito cedo a ter que olhar para dentro de mim para perceber o que é que se estava a passar comigo. Às vezes com ajudas até de psicólogos ou de coaching, ou seja lá o que for, portanto é um processo quase natural em mim. Depois eu estou habituado, por gosto se calhar, às vezes nem é tanto por gosto ou por exigência das minhas funções, apesar de ter uma família enorme, a passar bastante tempo sozinho e preciso disso. Ou porque viajo muito ou porque, hoje em dia, desde há seis anos vivo metade da minha semana no Porto e no Porto estou sozinho e faço viagens para Lisboa, para o Porto etc. E portanto, isso acaba por...uma pessoa não, eu não digo: “agora vou pensar, nesta viagem de Lisboa para o Porto, exactamente o que é que fiz bem ou mal na semana passada”. Não é isso mas acabo por ter a minha cabeça sempre a procurar encontrar soluções ou a tentar descobrir coisas dentro de mim que me permitam ajudar pessoalmente, familiarmente, profissionalmente. Portanto, é um processo contínuo.

**(MP) E, por exemplo, não sei se referiu que já teve, não percebi se já teve processo de coaching ou, por exemplo aqui na empresa, se é feita a avaliação 360, como é que isso, se existe de facto isso...**

(P4) Existe.

**(MP) ...esse factor, como é que ele ajuda no seu próprio auto-conhecimento?**

(P4) Existe esse processo de avaliação de 360° embora aqui na Unicer funcione mais... O meu é um processo de 180 porque os meus accionistas não têm uma metodologia muito formal de me avaliarem. Avaliam pelos resultados, por outras conversas que vamos tendo, mas não há uma metodologia muito formal e tal como existe às vezes nas

empresas multinacionais ou até em empresas nacionais mais estruturadas. Mas aqui na Unicer existe. Eu sou avaliado pelos meus colaboradores e pelas pessoas que lidero. Todos os trimestres temos um sistema que montámos, que importámos um bocadinho da (...) que também é nosso sócio maioritário e que, de alguma forma, é uma espécie de barómetro em que as pessoas que lideramos nos avaliam ou avaliam a forma como são liderados. E depois, todos os anos há uma metodologia de avaliação de 360° que acaba por nos convidar, estimular, obrigar a ter conversas com cada uma das pessoas que lideramos e a ter dados muito objectivos de como é que cada área, cada pessoa é percebida em termos da sua capacidade de liderança e também em termos de resultados. Portanto, aqui na empresa, nós avaliamos as pessoas em função de um conjunto de objectivos quantitativos que foram definidos e depois geram resultados, ou não, mas também avaliamos as pessoas por aquilo a que nós chamamos os seus soft skills, os seus comportamentos. O seu estilo de liderança até. Esse é um processo muito exigente porque nos obriga a olhar para aquilo que os outros pensam de nós, como é que nos vêem e até para fazer uma, e comparar isso com a nossa própria auto-avaliação. Depois, não ao nível profissional, mas eu tenho uma ou duas pessoas com quem volta e meia falo sobre as coisas que se passam comigo profissionalmente, pessoalmente etc. E portanto é uma espécie de coaching que eu fui organizando para mim e que me ajuda a crescer.

**(MP) E por exemplo, outros factores que para si sejam relevantes, por exemplo, o papel da formação. Se há uma constante procura de formação, se há essa necessidade ou se não é relevante.**

(P4) É. Mas eu passei muito tempo à espera de ir para o terreno, para a acção e descobri ao longo da vida que uma das coisas, depois de termos uma boa base académica, a melhor forma de aprender, para mim, é no terreno. É fazendo coisas, é aprendendo com as coisas e com os outros. E portanto, eu investi bastante na minha formação, na minha educação: estudei onze anos no colégio João de Brito e depois cinco anos na Católica, depois dois anos no MBA, depois fiz alguns cursos e algumas paragens. A última assim paragem durante um mês e tal foi para fazer, já foi há bastantes anos, já foi há 13 ou 14 anos no INSEAD. Às vezes é preciso parar para a gente perceber o que é que quer fazer, não é? Quando eu saí da Compal estive ali seis meses: “dedico-me à política, vou tentar ser líder de um partido ou fazer outra coisa qualquer? Ou não, continuo na minha vida empresarial?”. Portanto houve ali uns três/quatro meses que eu próprio não sabia muito bem o que é que havia de fazer e portanto essas paragens são importantes e a formação é importante, mas a partir de determinado momento eu acho que se aprende fundamentalmente com as experiências e os ensinamentos que vamos tendo da vida prática, com as asneiras e as coisas boas que fazemos com as pessoas que nos rodeiam.

**(MP) E focando um bocadinho agora no balanço entre vida profissional e vida pessoal, se há esse cuidado consciente e tentar perceber como é que esse balanço é**

**feito, ou seja, que estratégias é que adopta para conseguir um bom equilíbrio destes dois factores, se for relevante par si.**

(P4) Para mim é muito relevante, embora nem sempre consiga fazer bem esse balanço e hoje em dia, com esta história das novas tecnologias, com os computadores, com os e-mails, com os iphones, smartphones etc., isto tornou-se um inferno. Eu lembro-me quando estava na Compal, há seis anos, eu chegava a sexta-feira, desligava o computador e nem sequer o levava para casa, ficava o fim-de-semana inteiro na empresa, a não ser que houvesse assim uma coisa assim muito especial. Portanto, eu tinha o meu telemóvel ligado mas era raríssimo alguém me maçar durante um fim-de-semana com qualquer problema profissional, embora nessa altura eu passasse uma boa parte das minhas noites e do fim-de-semana dedicado na vida política, porque era deputado ou era isto ou era aqueloutro. Para mim é importante, é importante ter uma família, estar com a família, ter tempo para a família, poder ao fim-de-semana ir passear com as minha filhas, levá-las não sei onde, houve uma altura que a Marta e a Joana, que são as mais velhas, que ia jantar com elas, agora com estas é mais ir aos Santini's, ou às Garrett's porque estão numa fase mais pequena. É importante estar em casa, poder ir jantar sozinho com a minha mulher ou com alguns amigos, poucos, não gosto de grandes confusões. É importante fazer uma vez por ano pelo menos uma viagem com a minha mulher, às vezes com os meus filhos todos. Portanto, já são muitos, agora não é tão fácil. Mas ainda, por exemplo este verão, estivemos uma semana nos Açores. É quase obrigatório estar uma semana, pelo menos, por ano, sozinho com a minha mulher ou às vezes alguns fins-de-semana. Portanto, há... é muito importante aos sábados de manhã, quase que a semana é outra se não faço isso, eu ir jogar golf logo com três ou quatro pessoas de quem gosto, não é propriamente um golf para andar a fazer negócios, é três ou quatro pessoas de quem eu gosto e é quase um ritual aos Sábados de manhã às 8, entre as 8 e as 9 horas da manhã estarmos a jogar no campo do Estoril que sou sócio, ou noutro qualquer. Portanto há coisas que eu preciso de fazer para me abstrair do stress profissional. A própria política, para mim, é curioso, apesar de às vezes ser uma chatice e de me obrigar a uma exposição grande, funciona quase como um anti-stress porque, como é uma coisa de que eu gosto muito e que me diverte muito e me obriga a ter que olhar para outras coisas para além dos resultados da empresa e dos problemas da empresa, obriga-me a diversificar interesses e a perceber que o mundo vai um bocadinho para além de andar a vender super bock, água das pedras e outras coisas que a gente aqui faz. Portanto esse balanceamento é feito, embora hoje em dia seja muito difícil, quer dizer, tanto eu como a minha mulher nos apanhamos muitas vezes não a almoçar e a jantar, mas às vezes, a ser interrompidos por chamadas telefónicas, uma pessoa ganha o hábito de estar a olhar para o iphone todo o tempo para ver se chegaram e-mails, se não chegaram mails, se chegaram sms. As coisas hoje em dia são muito mais permeáveis do que eram antes e isso às vezes complica a gestão desse balanço que estavas a falar.

**(MP) E só ainda nesta parte de factores críticos. Para além da formação que é mais do dia-a-dia e da experiência que foi acumulando, este balanço, o auto-controle, que outros factores, não sei se há outros factores que acha relevantes para esta auto-gestão ou se estes são os fundamentais.**

(P4) O impacto que causamos nos outros e o feedback que damos dos outros para mim é muito importante. Eu preciso de ser estimado e de me sentir reconhecido pelos meus accionistas, pelas pessoas que trabalham comigo e portanto, quando estou a olhar para os olhos de alguém com quem trabalho, eu preciso de perceber se estamos bem, se não estamos bem, se aquilo que eu estou a fazer é valorizado ou não. Portanto, reconhecermo-nos nos olhos dos outros para mim é fundamental. É um feedback fundamental, sentir... não é bem a aprovação que muitas vezes faço coisas onde estou sozinho. Ser líder às vezes é estar completamente só. Mas sentir que os outros estão connosco e que nos seguem e que acreditam em nós e que confiam em nós e que nos reconhecem é um factor de equilíbrio também fundamental para o nosso trabalho, para o nosso dia-a-dia, para nos orientarmos às vezes, até para percebermos e ouvir a opinião dos outros, quer dizer, é muito importante as pessoas sentirem que podem dizer: “olha, estiveste mal nisto, naquilo”, pessoas que trabalham connosco, “acho que não estive muito bem aqui, que podia não ter sido tão duro acolá, que eventualmente podia ter feito isto desta maneira ou de outra”. Uma pessoa ter a capacidade de ouvir isso sem se sentir ameaçado é um factor também muito importante de crescimento, não é?

**(MP) E tentar agora perceber um bocadinho como é que estes vários factores evoluíram ao longo do tempo, ou seja, por exemplo, se calhar a parte de balanço entre vida profissional e vida pessoal, se calhar, não sei se no início, em que ainda não tinha muitos filhos ou ainda não era casado, tinha menor peso e era mais fácil de conseguir, enquanto que agora se calhar tem um maior peso e uma maior relevância, por exemplo, a formação que já referiu que foi mais relevante no início do que é agora, por isso tentar perceber a evolução destes factores ao longo do tempo.**

(P4) A família para mim foi sempre importante. Mesmo quando me separei, ainda se tornou mais importante porque era necessário estar perto das minhas filhas não vivendo com elas e separei-me para construir outra relação mais tarde, uns anos depois. Para mim a família é um núcleo fundamental. Sentir a estabilidade e o apoio e a segurança e o afecto. Com um núcleo central isso tem sido sempre uma parte muito importante da minha vida e vai ser até ao fim dos meus dias porque, como tenho cinco filhas, a mais nova tem três anos, quer dizer, faz parte de quase tudo o que eu faço, pensar nesse balanceamento com a minha família, que vai para além dos meus filhos e da minha mulher, depois tenho os meus pais que ainda são vivos, os meus irmãos, etc., isso já são relações um bocadinho menos diárias. Portanto isso foi sempre importante. Foi ganhando importância ser um bocadinho selectivo nas pessoas com quem estou. Quando uma pessoa é jovem adora ter trinta amigos, quarenta amigos. Jantares e

almoços com muita gente... eu hoje sou bastante mais selectivo, prefiro estar com pouca gente e reconheço que se calhar só tenho... tenho muita gente conhecida e que gosta de mim e de quem eu gosto, mas só tenho realmente meia dúzia de amigos mesmo. E portanto com a evolução do tempo eu acho que sou mais selectivo nas pessoas a quem me dou o luxo de estar, porque o tempo é escasso, vamos envelhecendo, a gente percebe que isto um dia acaba e portanto vale a pena gastarmos e investirmos o nosso tempo nos projectos que valem a pena e com as pessoas com quem realmente queremos estar. E depois também estou a chegar a uma fase da vida onde, apesar de ainda trabalhar de uma forma muito intensa e ter um tempo muito consumido, entre a minha vida profissional e às vezes a minha vida também, a minha contribuição cívica ou política, onde cada vez se torna mais vital às vezes ter tempo só para mim e para a minha mulher e para as coisas que eu gosto. Mas para mim é impensável não chegar ao fim-de-semana e não me isolar e estar sozinho com as pessoas de quem gosto ou não ir jogar golf com as pessoas de quem gosto, fazer aquelas coisas que para mim são muito importantes. Há vinte anos se calhar eu passava um mês inteiro a trabalhar e nem dava por ela, não é? Portanto à medida que o tempo foi evoluindo, foi-se tornando mais importante esse mesmo tempo para as coisas que eu considero que são vitais que são realmente aquilo que para mim é mais importante na minha vida, não é? E acho que tenderá a ser, espero eu, cada vez mais assim, porque nós teoricamente iremos diminuindo uma certa carga profissional e é bom que essa carga, à medida que diminua, se ganhe disponibilidade, mais disponibilidade para valorizar aquilo que, apesar de tudo, construímos e que é fantástico, não é? Os filhos a crescerem, amanhã netos, poder passar tempo com pessoas de quem gosto muito, a fazer coisas que eu gosto muito, viajar etc., isso para mim é cada vez mais uma obsessão eu poder viajar, poder conhecer o mundo, poder fazer coisas que marquei na minha cabeça que queria fazer e quero fazer enquanto ainda estou bem, estou bom e posso viajar e tal, porque a certa altura uma pessoa, quem tem mais dez ou vinte anos do que eu às vezes já tem muita dificuldade em apanhar um avião e estar doze horas metido num avião ou viajar incomodado num comboio porque tem dores de costas, tem não sei quê. E portanto há determinadas coisas que eu sinto que estou numa fase vital da minha vida, não é? E que eu faço agora ou se calhar já não faço.

**(MP) E por exemplo, falou agora de uma coisa que era: ter um conjunto de coisas que gosta de fazer e que quer fazer, por exemplo, há essa parte consciente de, não sei se tem planeamento de objectivos pessoais e profissionais. Profissionais deve ter associados à empresa, mas se há essa preocupação a nível pessoal, um traçar de objectivos, de metas, como é que é?**

(P4) Já foi mais quantificado isso. Quando era miúdo, quando tinha vinte/trinta anos era tudo assim muito matemático, tem que ser isto, tem que ser aquilo, tenho que atingir isto, não sei quê, tenho que ter um carro assado, e tudo virado muito para coisas concretas, de fazer coisas. Eu hoje acho que uma pessoa depois com o tempo aprende que o presente é tão ou mais importante do que o futuro, não é? E portanto, viver cada

dia com prazer ou intensidade, às vezes as coisas não nos dão exactamente prazer mas na luta, no sofrimento também se tem muito gozo. Viver cada dia com prazer e com sentido é hoje se calhar o meu principal objectivo de vida. Não posso disfarçar, quer dizer, depois também tenho objectivos grandes de longo prazo, já falei aqui dos familiares etc., mas para além disso, como eu vivo muito intensamente a vida dos projectos profissionais a que me dedico e vivo, e estamos numa fase muito delicada da vida do país, não é?, eu também sinto isso como um objectivo pessoal, sinto que tenho que, que quero e tenho de dar o contributo possível para que o país que eu vou deixar aos meus filhos não seja, pelo menos, pior do que aquele que eu recebi dos meus pais. Hoje vejo, vocês, geração, que está a sair das universidades, da escola, é difficilíssimo ter trabalho em Portugal, ter oportunidades em Portugal, o país está sobre assistência financeira, portanto, é um país que não consegue auto-regular-se financeiramente, a demografia está a cair, portanto há cada vez menos portugueses, não é? E isto tudo são coisas que me preocupa muito e que no fundo dão sentido a uma série de lutas e objectivos que eu estabeleci porque, francamente, a certa altura na vida, é mais importante, li esta frase noutra dia numa campanha americana, é mais importante o impacto que temos na vida dos outros do que propriamente aquilo que temos, que possuímos, que ganhamos, não é? E eu sinto hoje isso um bocadinho, quer dizer, o meu objectivo fundamental não é ter mais casas, mais carros, não é?, mais sucesso profissional, mais dinheiro necessariamente, embora toda a gente goste de ter essas coisas, não é? O meu objectivo, se quiser, pessoal é mais ver se, com o contributo que posso dar, sem por em causa um certo equilíbrio e comodidade de vida que tenho, se o contributo que posso dar é um contributo que possa ter um bom impacto na vida das pessoas de quem eu gosto e do país onde eu escolhi viver. É o meu país, mas para além disso eu escolhi viver em Portugal, eu podia ter ido viver para outro lado qualquer, não é?

**(MP) E só para terminar, gostava de lhe perguntar factores de motivação. Já referiu, por exemplo, essa ideia de conseguir deixar o país, pelo menos, da mesma situação em que lhe entregaram, mas que factores concretos é que o motivam todos os dias a vir novamente trabalhar, a dar o seu melhor? O que é que o faz correr?**

(P4) O que faz correr é porque... fazem-me correr muitas coisas. Uma é a minha própria auto-estima. É o sentir que nas actividades onde estou, tenho responsabilidades, tenho que dar o exemplo e tenho de assegurar a sustentabilidade, o crescimento, os projectos onde estou envolvido. O sentido de responsabilidade, os outros confiarem em mim, darem-me uma empresa para gerir e eu poder fazer a entrega dos resultados todos os meses, não é? Isso para mim é um factor de saltar da cama mesmo quando estou muito mal disposto e me apetecer ficar todo o dia em casa, não ligar ao mundo, não é?, não, não pode ser. Então, por muito mal que eu tenha dormido, por muito chateado que eu esteja, não interessa. Eu tenho que estar no escritório às 8.30/9 para pôr a máquina a mexer, para me motivar e motivar os outros e conseguirmos fazer coisas. E depois há razões também objectivas: eu tenho uma família grande para cuidar não é? Sou uma



peessoa que adquiri um certo reconhecimento, portanto, quero manter isso, não é?, não me quero deixar ir abaixo. Quero que a minha família viva bem, que as minhas filhas tenham oportunidades, tanto quanto é possível, de ter acesso à melhor educação possível, que possam crescer bem, que possam amanhã estudar fora se quiserem, ter o mesmo tipo de oportunidades que eu tive ou até mais se for possível. Portanto, esses são o tipo de coisas e depois lutar. Lutar para ter um país melhor. Eu, isto é uma coisa que eu me sinto um bocadinho frustrado porque agora também estamos num momento muito delicado, mas eu quando saí de Portugal em 84 para ir estudar para Barcelona, Portugal estava mal e sob assistência financeira do FMI. E portanto era olhado, Espanha e tal era olhado assim como um país, Espanha na altura estava muito bem, como um país e tal que não sabia regular, que andava sempre em confusões etc. Eu prometi a mim mesmo, nos anos em que vivi fora de Portugal, que iria fazer tudo aquilo que estivesse ao meu alcance para provar que nós portugueses, nos projectos onde eu estivesse envolvido, eramos tão bons ou melhores do que os espanhóis, ou do que os internacionais. Depois trabalhei em várias empresas multinacionais, portanto, esse é um desafio: é provar que nós somos capazes de fazer melhor; igual ou melhor do que as melhores empresas internacionais, se formos bem liderados, se nos rodearmos de boas pessoas, se formarmos boas equipas, se soubermos mobilizar e motivar aqueles que estão connosco, nós somos capazes de conseguir resultados que, sozinhos julgávamos completamente impossíveis. Somos capazes de nos superar. E portanto essa também é uma motivação muito grande que me faz pôr muita energia nas coisas que faço.

**(MP) Ok. Obrigada.**

#### *2.5. Interview (33 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 5 (P5):*

**(MP) Então, para começar, queria-lhe pedir que me descrevesse, rapidamente, o seu percurso profissional até aqui, por isso onde começou, a formação, e tentar perceber, mais ou menos, como é que se desenrolou este percurso até ao dia de hoje. E tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, quer a nível ou pessoal ou profissional, e tentar perceber estratégias que adoptou para ultrapassar essas situações mais complicadas.**

(P5) Muito bem. Portanto, eu começaria pela formação académica, eu tirei a licenciatura de gestão de recursos humanos e organização estratégica, uma vez que o meu objectivo era trabalhar com pessoas. Não tinha, de facto, uma ideia muito concreta do que é que eu queria fazer, se queria começar por consultoria, um departamento de recursos humanos, mas queria, realmente, trabalhar com pessoas. Quando acabei não estava perdida em quais eram os meus objectivos, mas, de certa forma, não estava muito

encaminhada a forma como eu poderia, eventualmente, encontrar uma oportunidade. Portanto, comecei a trabalhar não nesta área de recursos humanos, comecei a trabalhar num operador de telecomunicações, como agente comercial, digamos assim...tinha contacto com pessoas, é um facto, mas não era exactamente aquilo que eu queria fazer. Comecei a promover o meu currículo, não só para a área da consultoria, mas também para departamento de recursos humanos e surgiu a primeira oportunidade... na altura surgiram várias, é um facto, mas achei, realmente, que consultoria era muito mais abrangente porque ia ter o contacto dos dois lados e queria desenvolver a minha componente comercial porque gostava realmente muito de comunicar e desenvolver e etc. Portanto, comecei a trabalhar numa empresa multinacional de consultoria de recursos humanos, onde estive oito anos. Portanto, posso dizer que, apesar de não ter sido o meu primeiro contacto com o mercado de trabalho, foi, efectivamente, o primeiro contacto com esta área e que me fez realmente crescer bastante e onde tive a oportunidade de desenvolver todos os skills ...não quer dizer que hoje, obviamente, não continue a desenvolver, mas, foi sem dúvida, uma grande escola. Nessa empresa cresci muito rápido, eu não diria só por mérito, obviamente, mas também oportunidades que foram-se criando, portanto, a empresa, na altura quando eu entrei, tinha cerca de quatro anos, ainda não tinha, mas cerca de quatro anos de existência e na altura tinha também sofrido uma reestruturação, portanto, eu considero, realmente, que acabei por entrar muito no início e que ajudei também a crescer e a posicionar a marca. Após um ano da minha estada na empresa, foi proposto um desafio que na altura achei que não era capaz, mas que tinha que aceitar porque se não aceitasse claramente que me iriam colocar de parte, não porque eu não era capaz mas porque de facto era um desafio que eu tinha de abraçar que foi a liderança de uma equipa. E tudo aí começa... a gestão de equipas e a gestão de uma área. Fiquei muito assustada mas pensei que com calma as coisas iriam acontecer, e realmente as coisas aconteceram de uma forma muito fluida, não entrei em grandes ansiedades, tentei também obter informação de vários lados, das pessoas que, para mim eram uma referência, nomeadamente a minha família e consegui, mais do que ser uma boa técnica, ser realmente uma boa gestora porque lidar com pessoas não é fácil. Eu lidava com pessoas de outra forma, portanto, eram os meus clientes, eram os meus candidatos e etc, mas tinha que, realmente, agora virar-me para a gestão de pessoas que, por sua vez, me iria enriquecer enquanto pessoa também, portanto, daí a liderança a nós próprios. Obviamente que com umas pessoas foi mais fácil do que outras, mas tentei sempre perceber realmente com que grupo estava a trabalhar. Para mim fazia sempre mais sentido ser um grupo heterogéneo porque as pessoas são diferentes e é muito mais fácil nós adaptarmo-nos a cada pessoa, mas, acima de tudo, conhecer as motivações de cada um, já antes de ter conhecido as minhas. E só aí é que, realmente, eu comecei a perceber de que forma é que eu poderia gerir uma equipa. Entretanto fui crescendo juntamente com a equipa, obviamente, eramos sempre um grupo, e tive durante seis anos ligada à gestão de equipas e à minha própria gestão, obviamente, numa perspectiva de recursos humanos, recursos humanos/pessoas, mas também em termos de estratégia: em aumento de negócio e de que forma poderíamos

crescer face à concorrência. Entretanto, depois chegou, realmente, uma fase em que eu sentia necessidade de mudar, não só a nível profissional mas também a nível pessoal. A nível pessoal concretizou-se algo que também já fazia parte dos meus planos, portanto fui mãe, engravidei. Entretanto, trabalhei praticamente até ao fim e, na altura, quando fui ter o bebé, achei que quando regressasse, a manter-me na mesma estrutura, teria que mudar de projecto ou então teria que obviamente aceitar um projecto... procurar, neste caso, um projecto fora da empresa onde me encontrava... e como tínhamos lançado uma área há relativamente pouco tempo, portanto, e eu sempre demonstrei bastante interesse e acompanhei também o crescimento, e acharam que, realmente, eu tinha perfil e na altura, quando eu estava de licença de maternidade foi-me proposto abraçar esse projecto e fui para uma área mais ligada ao executive search, onde estive dois anos. Foi um projecto muito, muito giro e algo que, de facto, eu achava que fazia sentido na minha evolução de carreira, gostei bastante mas, mesmo assim, eu procurava e achava que outro projecto fazia mais sentido para mim. Muito honestamente, se eu tivesse abraçado esse projecto noutra empresa, as coisas seriam diferentes mas naquela empresa achei que o meu ciclo estava, de facto, a acabar. Aí sim, já a trabalhar numa perspectiva mais individual e aproveitando tudo aquilo que eu tinha aprendido em termos de gestão de equipas, em termos de liderança, portanto, mais numa perspectiva mais individual. E aí é que nós começamos a fazer retrospectivas e “o que é que realmente eu fiz bem?” ou “o que é que poderia ter feito melhor?” porque aí eu tinha que liderar a minha pessoa e a capacidade de como é que eu ia realmente desenvolver a função. E houve muitas coisas que eu pensava que se pudesse voltar atrás fazia de uma forma e é, realmente, aquilo que está a acontecer agora. Entretanto abandonei o projecto, saí da empresa, na altura eu estava, realmente, muito desgastada, surgiu-me um outro projecto que é o projecto onde me encontro desde Março, portanto, estou como responsável de uma unidade de negócio que tem a ver com consultoria de recursos humanos de um grupo onde me encontro. E voltei à gestão de equipas, algo que eu tinha saudades, mas que, na altura quando abandonei já não fazia para mim sentido porque eu acho que as coisas todas têm um ciclo. Actualmente giro uma equipa, comigo são quatro pessoas, sendo que no passado eu geri uma equipa até dez pessoas, no máximo, nunca geri muito mais pessoas, e tive oportunidade de aplicar tudo aquilo que eu na altura poderia ter feito e não fiz, por inexperiência, por tudo aquilo que eu tenho vindo, obviamente, a aprender porque ainda estou a crescer profissionalmente e pessoalmente também... pronto, nesse aspecto as coisas correm bem. Uma das coisas que eu me preocupei aqui foi, realmente, motivar as pessoas porque senti a equipa um bocadinho desmotivada, eu diria sem sentido, as coisas nesse aspecto estão a 100% e as coisas correm, realmente, muito bem. Relativamente à auto-liderança, o que é que para mim importante, eu aqui juntava um bocadinho o meu lado profissional e o meu lado pessoal. Sou uma pessoa de regras, sim, porque cresci assim, a formação que eu tive foi uma formação que, muito honestamente, eu gostaria de passar ao meu filho. Eu costumo sempre dizer, a formação e a educação que os meus pais me deram e que me continuam a dar, porque, de certa forma, acabam por me dar inputs quanto mais não seja para eu educar e formar o meu

filho, foram para mim muito importantes e dou imenso valor. Portanto, tudo o que eu tenho hoje, sem dúvida, que posso agradecer aos meus pais e à minha família, de certa forma. Portanto, sou uma pessoa de regras, sempre fui uma pessoa que... apesar de que na altura, quando somos mais jovens há algumas coisas que para nós não fazem sentido e que hoje eu dou muito mais valor, mas isso são ciclos da vida que nós passamos e que vamos continuar a passar. Para mim é importante organização, muitas vezes eu posso ser desorganizada mas consigo-me organizar dentro dessa própria desorganização, mas dou muita importância à organização, às regras, aos factos, ao método. Não obstante de alguma criatividade, sair um bocadinho da zona de conforto, para mim também é realmente importante mas tem que haver parâmetros, portanto, as coisas têm de estar, realmente, delineadas para que também faça sentido para mim.

**(MP) E, por exemplo, essa organização, em termos práticos, como é que é conseguida?**

(P5) Portanto, eu sou uma pessoa que tenho que ter as coisas muito bem delineadas, sendo que tenho sempre espaço para os imprevistos. E tenho que ter e aprendi, e na altura era algo que eu tinha alguma dificuldade, mas aprendi que os imprevistos entrassem na minha vida não só pessoal, como profissional. E para isso uso uma agenda. Portanto, é importante eu ter as coisas muito bem delineadas, saber realmente aquilo que eu vou fazer, não gosto de traçar os meus objectivos no próprio dia, gosto sempre de saber com o que é que posso contar no dia a seguir, mas lá está, tenho que ter espaço para os imprevistos porque surgem bastantes. E gosto de gerir o meu tempo, de realocar as tarefas às horas que, neste caso, me vão ocupar o dia, com os imprevistos que podem-se prolongar, mas isso, cada vez mais, eu tenho aprendido desde que fui mãe, porquê? Porque apesar de sempre dar muita importância e ainda dou, hoje cada vez mais, ao meu lado pessoal porque tem que haver um equilíbrio entre o lado profissional e o lado pessoal. Antes de ser mãe eu era muito mais, eu diria, workaholic do que sou hoje, ou se calhar trabalho o mesmo, mas se calhar giro de forma diferente porque tenho outras responsabilidades. E isso, as pessoas que estão ao meu lado, a nível pessoal, sentiram muito a diferença, que eu consegui organizar-me muito mais hoje, porquê? Porque tenho que ser profissional, sou mãe, sou filha, sou tia, sou amiga, sou mulher. Tenho vários papéis e obrigou-me a organizar a vida de outra forma. Portanto, não só no meu trabalho, como em casa, eu gosto de estipular todas as tarefas que estão à minha responsabilidade e que me obriga, de certa forma, a estar presente em todos os momentos. E tenho uma agenda não só profissional, como também tenho pessoal. Em casa tenho um quadro onde gosto de colocar as tarefas mais importantes e de, certa forma, também para criar algumas regras internas e isso é, realmente, um apoio e que me possibilita fazer várias coisas, muitas vezes até em simultâneo. Portanto ter um papel enquanto estou a trabalhar e se, porventura, surgir um imprevisto pessoal eu ser capaz de gerir todas essas situações.

**(MP) Pegando um bocadinho então... falou que, para além da organização e da gestão do tempo e desta disciplina que se impõe a si própria, falou também no balanço entre vida pessoal e vida profissional e que, cada vez mais, esse ponto toma uma relevância maior. Então tentar explorar um bocadinho isso, como é que esse balanço é conseguido? Ou seja, como é que se disciplina a si própria, para conseguir ter tempo quer para parte profissional, quer para parte mais pessoal, incluindo família, amigos...**

(P5) Portanto, isto são duas etapas: antes de ser mãe e depois de ser mãe, porque, de facto, houve uma grande mudança. Antes de ser mãe, durante algum tempo, obviamente, que tinha o meu marido, portanto, não tínhamos um filho mas geria mais facilmente porque ambos somos muito flexíveis e porque ambos temos horários, tínhamos e temos, mas pronto, gerimos de outra forma hoje é um facto, complexos. O que é que eu fazia antes de ser mãe? Antes de ser mãe eu trabalhava realmente, quando eu digo trabalhava bastante eu se calhar não geria da melhor forma, portanto, eu não tinha horário de saída, achava que aquilo que se poderia fazer amanhã eu tentava fazer o máximo hoje, e a hora que eu considerava que fazia mais sentido sair, eu saía, sendo que, também depois não tinha ainda o meu marido à minha espera porque também ele estava a trabalhar e depois era muito mais fácil, portanto nós saímos às nove ou às dez, depois irmos jantar, até podíamos ir ao cinema e ao fim de semana partilhar, muita das vezes, o nosso dia-a-dia com os nossos amigos e com a nossa família. A partir do momento que fui mãe, obviamente que as coisas tiveram que ser diferentes. Portanto, eu hoje até posso trabalhar o mesmo ou mais, mas giro de forma diferente. E hoje, no dia de hoje, eu ainda tenho um outro tipo de gestão que é o facto de também, e aí aumentei sim, claramente, a minha qualidade de vida porque resido próximo do local de trabalho desde Março, portanto desde o momento que vim para aqui, e aí parece que é mais fácil, muitas vezes, quando se vive perto mas até eu acho que ainda tem que haver uma maior capacidade de gestão de tempo, para não, de certa forma, passo a expressão, vacilar, nas regras e no dia-a-dia. Portanto, eu comecei... no início eu achava que ia ser mais complicado mas depois também foi de uma forma fluida porque eu acho que nós também não temos que sofrer ou por antecipação ou sofrer por coisas que, muitas vezes, até são mais simples que ao que nós pensamos. Portanto, foi... saber o que é que é ... porque nós, na nossa vida, em termos de gestão de tempo, temos aquilo que é realmente prioritário e aquilo que é urgente. Portanto, fazer uma diferença entre tarefas, o que é que, realmente, não pode deixar de acontecer e o que é que tem que acontecer mas não é algo que nos faça, que nos torne a vida difícil ou mais complicada. Portanto, continuamos a fazer exactamente as mesmas coisas. Continuamos a trabalhar, continuamos a estar com a família, continuamos a estar com os amigos. Portanto, hoje temos um filho. De manhã, em vez de acordarmos a uma hora, temos que acordar a outra. De qualquer forma, todas as tarefas da manhã são feitas de igual forma, à excepção de que temos mais um elemento na família. À noite, quando vou para casa, tento sempre ir o mais depressa possível mas nunca deixo de fazer aquilo que tenho para

fazer para ir mais cedo para casa, se calhar, durante o dia, sou um bocadinho mais exigente com as paragens. Já não faço tantas paragens, já o meu foco é completamente diferente, mas isso também se vai ganhando com a maturidade, tenha-se filhos ou não, tenha-se outras responsabilidades ou não. Agora sinto, realmente, que perco menos tempo com coisas que, na altura, perdia mais. E por isso é que eu hoje acho que, desde que pelo menos fui mãe, ganhei muito mais tempo e acho que vivo muito mais e mesmo assim acabo por ter mais trabalho porque tenho um elemento para educar e tarefas que estão inerente obviamente ao meu filho. Portanto, eu costumo dizer que, desde que fui mãe, cresci bastante. Aprendi muita coisa e eu acho que a maternidade nos traz exactamente isso porque achamos que não somos capazes e depois somos capazes de coisas muitas das vezes que, às vezes, ao final do dia: “como é que foi possível termos feito tanta coisa?”. E pronto. Não fugindo à sua questão, tudo tem sido feito de uma forma fluida mas traçando, realmente, as regras que são importantes no dia-a-dia. Mas consigo tanto eu, como o meu marido, como o meu filho, conseguimos fazer tudo aquilo que fazíamos antes, agora tentamo-nos adaptar à realidade e assim vai ser sucessivamente. Relativamente ao trabalho, muitas vezes, aquilo que eu posso fazer que é algo que, de facto, não fazia no passado é, em vez de ficar no escritório, imagine, até às dez, portanto, vou para casa, faço todas as tarefas que tenham a ver com a minha casa, com o meu marido, como o meu filho, o que quer que seja, e depois sou capaz de retomar o meu trabalho quando tenho projectos um bocadinho mais complexos. E pronto, as coisas fluem sem eu estar desgastada, sem não ter, muitas vezes, disposição para estar com os outros e é muito mais fácil. Portanto acaba por fluir.

**(MP) E, por exemplo, dentro ainda deste balanço entre vida dentro e fora do trabalho, fora do trabalho o que é que acha que é também relevante para si, para além de, por exemplo, da parte familiar? Ou seja, algum hobbie, parte de amigos...**

(P5) Sim. Para mim é muito importante os amigos, sem dúvida e isso nós também tentámos, porque também estamos numa geração que, realmente, todos começaram a ter filhos e, parecendo que não, às vezes não temos tempo para fazer aquilo que fazíamos quando não os tínhamos. Mas, muitas vezes, é importante nós obrigarmo-nos a fazer determinadas coisas para que, de facto, não passe os anos e nós deixamos de fazer coisas só porque...o facto de termos filhos a vida não tem que mudar ou porque casamos, muitas vezes nem é preciso ter filhos. Portanto, para mim sim, os amigos é muito importante. Posso dizer que é raro o fim-de-semana que não estamos juntos ou que... no verão então muito menos, como deve imaginar porque há praias, há muito mais actividades para fazer, mas no inverno também. Portanto, há sempre encontros e determinadas actividades em que, de facto, nós conseguimos estar juntos. E com a família também. Eu tenho uma irmã que tem três filhos, acabo por também possibilitar todo esse elo familiar. E depois, além disso, temos que também encontrar tempo para eu estar com a pessoa com quem estou e descorar aqui, passo a expressão, um bocadinho dos amigos, da família e inclusive do filho porque eu acho que é importante. Posso dizer

mesmo que, quando o meu filho nasceu, fizemos questão de ir passar uma semana fora e ele tinha cinco meses, mesmo para que não cortássemos essa ligação de dois que estávamos habituados. Portanto, há tempo... porque tem que haver esse balanço, porque eu não iria ser feliz se não tivesse esse balanço, esse equilíbrio, como eu costumo dizer. E para mim é muito importante encontrar também nas pessoas. Eu quando recruta, não gosto de encontrar uma pessoa que só está virada para o trabalho ou só está virada para o lado de fora, neste caso, para tudo o que não tenha a ver com o trabalho, porque eu acho que, tem que haver realmente, um equilíbrio para sermos felizes, para nos sentirmos bem e para que também haja harmonia, não só dentro do local de trabalho mas também fora. E para que também nós consigamos fazer esse equilíbrio mesmo em casa, tentando não levar os problemas do trabalho e vice-versa. Portanto, esse balanço é feito de uma forma também muito fluida, de uma forma subtil, sem qualquer tipo de problema. Agora, há momentos e momentos, como é obvio. Nem tudo brilha, há alturas em que as coisas são mais complicadas.

**(MP) Claro. E falando, por exemplo, um bocadinho da formação, se é algo que sente necessidade, se continua a ir, não sei, a seminários, a workshops, a ler ou se é algo que, no início procurou, formação académica inicial e a partir daí não foi muito relevante para si.**

(P5) Eu acabei a licenciatura e na altura queria tirar uma pós-graduação mas não encontrei nunca uma área que fizesse parte das minhas motivações. Entretanto, depois comecei a trabalhar e realmente o início do meu trabalho nesta área, nomeadamente consultoria, exigiu bastante de mim e eu não tinha qualquer tipo de possibilidade de fazer outro tipo de formação até porque também tinha muitas formações internas, não só cá, como no exterior. Portanto, acabei por, realmente, ir bebendo informação dessa forma, passo a expressão. Agora, é algo sim que eu procuro, mesmo alguns seminários, algumas temáticas que para mim são realmente relevantes, para o meu dia-a-dia. É algo que eu continuo a investir. Posso dizer que há uns três anos, sensivelmente, ainda me tentei inscrever numa pós-graduação e depois tive que deixar de pensar porque engravidei. Sim, quando eu pensei estava no início, ainda não sabia, e depois entretanto envolvi-me num projecto na empresa que me impossibilitou, obviamente, ter disponibilidade para fazer tanta coisa. Agora, continuo a ler, continuo a cultivar-me, como se costuma dizer, e a estar presente em algumas áreas que, para mim, são relevantes, não só para aquilo que eu faço, mas também face ao contacto que eu tenho com o exterior.

**(MP) Ok. E, por exemplo, falando um bocadinho...para saber estes vários pontos que para si são relevantes, claro que tem que haver um próprio auto-conhecimento, ou seja, é importante a pessoa conhecer-se a ela própria. Então a minha questão é como é que este processo de auto-conhecimento foi feito ao longo do tempo, ou seja, se foi um processo inconsciente e que não houve uma reflexão cuidada e propositada ou se é, por exemplo, durante uma vez por ano tira uns dias**

**em que há uma reflexão, não sei se é acompanhada ou não, por exemplo, processo de coaching, em que pensa: “pontos fracos, pontos fortes que tenho quer em termos pessoais, quer em termos profissionais, como é que posso melhorá-los”, se, por exemplo, também, não sei se na empresa há avaliação 360, se tenta confrontar aquilo que pensa com amigos, com familiares. Por isso, como é que este processo de auto-conhecimento foi decorrendo ao longo dos tempos e como é que ele é feito.**

(P5) É um misto, tem sido um misto e tem a ver, obviamente também, com os projectos onde me encontro. Na empresa onde eu estava, sim havia uma avaliação 360, não obstante de também termos, pontualmente, algumas conversas, neste caso, com a pessoa a quem eu reportava, no sentido de, não só eu fazer uma auto-avaliação, mas depois, obviamente, ter os inputs da pessoa e da própria equipa também porque era importante também sendo que geria uma equipa, e também dos momentos de reflexão que eu acho que são importantes de nós termos, não só numa perspectiva profissional, mas também pessoal. Depois tudo aquilo que nos rodeia no dia-a-dia: amigos, familiares, porque o nosso comportamento...eu costumo dizer que, o nosso comportamento é um só, mas de qualquer forma, depois adapta-se consoante o local onde nos encontramos e claramente que o meu comportamento não é igual enquanto sou profissional e quando sou eu mesma, no sentido em que estou num ambiente muito mais descontraído. De qualquer forma, acaba por haver semelhanças e tem que haver, porque senão... porque somos transparentes, porque senão iríamos ter, obviamente, dois papéis. Agora, esse momento de reflexão é feito muitas vezes. Posso dizer que, antes de vir para aqui, foi feito, como deve imaginar, de uma forma completamente diferente porque foi, eu diria, a primeira vez que fiz uma mudança a nível profissional dentro da área onde me formei e onde tenho vindo a adquirir experiência. E mostrei interesse em, também, fazer um teste de personalidade, um género de (...), já tinha feito anteriormente noutras realidades, também para perceber aquilo que eu poderia realmente melhorar face a uma estrutura nova que eu ia encontrar, novas pessoas, etc, e o próprio desafio. Relativamente a uma área que tocou que é o coaching, é algo que eu tenho vindo cada vez mais a explorar e pronto. Até ao final do ano estou a decidir também na realização de um curso que me vai ajudar e que se calhar se falássemos daqui a uns tempos e se eu já tivesse finalizado esse curso com certeza que o meu discurso iria ser diferente, não tenho qualquer tipo de dúvida, pelas experiências que eu tenho trocado com outras pessoas. Mas sim, para não fugir muito à sua questão, faço muitas vezes auto-reflexões, tento perceber, realmente, o que é que eu considero que já ultrapassei no sentido de melhoria, o que é que há ainda para melhorar e depois tenho os inputs das pessoas que trabalham comigo, não só pessoas que eu lidero que é a equipa mas também pessoas, neste caso a pessoa a quem eu reporto, que desde que eu estou aqui, portanto, há seis meses já tive uma avaliação.

**(MP) Ok. E falando, por exemplo, na parte de... não sei se é relevante ou não para si, mas por exemplo aqui na parte ainda do auto-conhecimento, como é que ele é feito, no sentido de... se há, por exemplo, durante o ano... se tem períodos**



**específicos em que há essa reflexão ou se é uma coisa que é com as circunstâncias que acaba por acontecer.**

(P5) Sim, não há períodos específicos, não há. Podia haver, talvez se depois de eu realizar esse curso de coaching, certamente que vai haver até porque há uma agenda, está envolvida uma agenda nesse sentido. Neste momento não. Agora, eu acho que é um bocadinho, é de uma forma aleatória, vai acontecendo, realmente, consoante as circunstâncias, como diz. Talvez haja momentos mas tenha a ver com o momento do negócio onde me insiro, é que obrigatoriamente eu tenha que fazer, realmente, essa auto-avaliação.

**(MP) E, por exemplo, um bocadinho ligado a isso, também vem o estabelecer metas e objectivos, se há esse cuidado ou se não há...**

(P5) Há claramente, tem que haver. Aliás, se eu tenho uma equipa e se eu tenho que ter esse cuidado e tem que haver, realmente, timings para apresentar e trocarmos impressões porque eu não delego esses objectivos, portanto, os objectivos são, de facto, falados em comum. Portanto, tem que haver, claramente, também para mim. Muitas das vezes até, a própria equipa, com os inputs que me dá, acabo por eu estabelecer em sequência desses inputs.

**(MP) Mas e, por exemplo, a nível mais pessoal, também há esse cuidado de...**

(P5) Há. E tem a ver com o dia-a-dia e tem a ver, muitas vezes, quando eu digo que não há, de facto, os dias não são todos felizes, há dias mais complexos. Portanto, tem, claramente, a ver com isso. Muitas vezes quando eu não me sinto, ou sinto-me menos confortável em estar num determinado dia, com determinada pessoa e etc, eu tento perceber porque é que isso está a acontecer.

**(MP) Ok. E tentar perceber agora, como é que estes vários factores evoluíram ao longo do tempo. Por isso, já referiu que houve uma grande mudança antes de ser mãe e depois de ser mãe. Tentar perceber como é que os outros factores, por exemplo, para além do balanço, por exemplo, a organização, esta parte do auto-conhecimento, a parte da formação, se houve alguma alteração ao longo do tempo ou se tem vindo a ser uma constante**

(P5) Como assim? Não percebi, peço desculpa...

**(MP) Se, por exemplo, a formação tem sido uma constante, esta procura de formação. Se o auto-conhecimento, por exemplo, actualmente, com esta perspectiva de ter um novo curso, tomou maior relevância do que antigamente ou se já antigamente tinha a mesma importância. Como é que isso foi evoluindo ao longo do tempo?**

(P5) É assim, na minha vida as coisas têm evoluído, na minha perspectiva, de uma forma positiva porque eu... a partir do momento que nós vamos ganhando experiência e maturidade nós, pelo menos acontece comigo, eu vou sempre querer mais. Portanto, eu ainda não cheguei à fase de: “quero ficar por aqui, para mim, sinto-me confortável com a função que tenho, onde me encontro”. Portanto, isto nas duas vertentes, não só pessoal, como profissional. Portanto, para mim é sempre importante eu ir em busca de novas oportunidades, de novos projectos, de conhecer novas pessoas, de ser mais do que aquilo que sou mesmo a nível pessoal, portanto, é algo com que me preocupo. Agora, não me preocupo todos os dias, não me preocupo de três em três meses. Não lhe sei dizer, em termos de timings, com que regularidade é que me preocupo porque é de uma forma, lá está, vai fluindo e tem a ver, muitas vezes, também com a realidade com que nós vivemos. Agora, apesar da idade que tenho, tenho trinta e cinco anos, portanto...mas é sempre a altura em que, muitas vezes, as pessoas consideram: “ou é agora ou não é”, portanto eu não penso, de todo, assim. Portanto, eu acho que nós temos, até nos sentirmos confortáveis, até nos sentirmos com capacidade para, tanto numa vertente, como noutra, portanto, eu tenho quase toda a certeza em que vou, até essa altura, estar em constante procura de novas realidades que me façam ficar... que eu seja feliz, que eu seja útil porque eu também sou muito ambiciosa. Apesar que consigo equilibrar mas de qualquer forma, estou sempre à procura de algo que me faça estar melhor e bem.

**(MP) Ok. E agora, para terminar, gostava de lhe perguntar e tentar perceber um bocadinho, quais é que são os factores de motivação, ou seja, o que é que a motiva, o que é que a faz correr, o que é que a faz todos os dias acordar e pensar: “vou outra vez para o trabalho, tenho a minha família e estou feliz, e é isto que eu quero”.**

(P5) Agora, sendo que, também já passei pela aquela fase de: “eu preciso de mais ”e daí, obviamente, a justificação também para a minha mudança. Eu estou há seis meses neste projecto, mal seria se eu, de facto, não estivesse motivada, mas, de qualquer forma, as coisas poderiam não estar a correr da melhor forma. Internamente, as coisas correm bem, o mercado não facilita, é um facto, mas aquilo que me faz, realmente, correr, passo a expressão, é o desafio da dificuldade que também o nosso país, e não só, se encontra e eu querer ultrapassar todos esses obstáculos. Portanto, isso também acaba por ser relevante. E depois passar toda essa mensagem para as pessoas que trabalham comigo, no sentido de também de não se desmotivarem e todos correrem com a mesma orientação, portanto, na mesma linha, e não nos desmotivarmos pelas dificuldades que vivemos, porque vivemos, realmente, uma grande dificuldade e a nossa área acaba por ser, um bocadinho... acaba por ser mais influenciada do que muitas outras porque trabalhamos... é uma área que presta, realmente, um serviço que o cliente não tem que obrigatoriamente recorrer para, muitas vezes, colmatar uma necessidade que tem. Portanto, acaba por ser um bocadinho penoso, hoje, a realidade que vivemos. Mas eu sinto-me feliz, sinto-me realizada, este projecto eu acho que também trouxe muito isso,

que é o facto de eu poder criar, de implementar, de trabalharmos como uma equipa, de comunicarmos todos da mesma forma, de nos compreender, isso motiva-me bastante. E de um equilíbrio que depois eu tenho lá fora, obviamente, que eu acho que isso é muito importante. Há dias em que sou mais feliz do que outros, como é lógico, mas neste momento, não me sinto realizada porque lá está, vai um bocadinho de encontro àquilo que eu falei há pouco, eu quero sempre mais, mas não me sinto também triste ao ponto de não ter chegado à fase que eu quero um dia chegar. Mas eu acho que isso é mesmo quando finalizar o meu percurso. Mas sim, hoje, posso-lhe dizer que acordo com vontade de vir trabalhar, desenvolver os meus projectos, estar em contacto com o exterior. É para mim muito importante.

**(MP) Obrigada.**

(P5) Obrigada eu.

#### *2.6. Interview (23 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 6 (P6):*

**(MP) Então gostava que me descrevesse um bocadinho o percurso profissional até aqui e tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa que não estava à espera e tentar perceber as estratégias que utilizou para tentar ultrapassá-las...**

(P6) Ora bem... Formei-me em engenharia civil no Técnico e depois comecei imediatamente a trabalhar em projecto, ou seja, na área em que me tinha formado. Ao fim de pouco tempo vi que aquilo não era actividade para mim, era muito repetitiva, muito com ciclos curtos em que se voltava a fazer o mesmo ao fim de pouco tempo, e mudei. Fui para uma empresa de telecomunicações, que era a Telefones de Lisboa e Porto, e entrei na área de gestão de obras. Fiscalização, ou seja, ligada à mesma lógica de engenharia civil mas em vez de ser no projecto, na parte de concepção, na parte de gestão do lado do dono da obra. Depois estive aí sete anos e depois passei para uma empresa privada que fazia gestão de obra para terceiros, ou seja, era a mesma função que fazia antes simplesmente isso era um serviço prestado em empresas, regra geral, empresas de grande dimensão. Particularmente houve um, já nessa empresa, um cliente de grande destaque, foi o BCP, que arrancámos praticamente ao mesmo tempo que ele e durante vinte e cinco anos até agora, um pouco mais de vinte cinco anos, continuamos sempre a fazer a gestão de projecto das obras e das construções, e até da manutenção deles. Dentro dessa empresa, onde ainda estou, entrei como director coordenador, fiz durante cerca de catorze/quinze anos, e agora sou director geral desde essa altura, vão lá

uns onze anos já, onze anos. Quanto a dificuldades e obstáculos, bom, isso é todos os dias.

**(MP) Mas uma situação por exemplo...**

(P6) Situações particulares... Lembro-me por exemplo duma que era um ano em que tínhamos o objectivo de conseguir fazer cem sucursais da nova rede entretanto lançada, foi o primeiro ano, e uma delas era uma pequena sucursal. Como só tínhamos noventa e nove, o esforço e imaginação foi tão grande que nos lembrámos de pegar num contentor que existia daqueles de vendas e que se usam nas feiras, e pegá-lo e levá-lo de helicóptero ate Castelo Branco, que era o lugar onde estava prevista a sucursal, para lá montar a sucursal. Em uma semana levámos o contentor com os equipamentos todos, contratámos um helicóptero da força aérea e colocámo-lo para poder abrir ao público numa terriola... porque naquela altura o banco por cada n sucursais que deixava abrir obrigava alguns numa zona onde havia faltas de bancos. E para, de alguma forma, toda a população ter acesso a bancos, a sucursais bancárias, eles faziam essa estratégia de dar as autorizações com a obrigatoriedade de abrir em cada dez ou em cada doze ou já não me lembro do número, uma sucursal numa zona (...), que comercialmente não tinha interesse mas era uma forma de ajudar as populações a ter acesso. Outro obstáculo foi chegar à Grécia e necessitar de encontrar um sócio e dificilmente encontrámos gente que tivesse formação naquilo que nós precisávamos, ou seja, eles tinham engenheiros civis, eles tinham engenheiros mecânicos, mas não tinham know-how nesta função. Nós não tínhamos previsto levar para lá gente mas simplesmente fazer transferência de know-how, foi preciso um período curtíssimo de menos de quinze dias, montar uma estrutura expatriada de cá para lá, não prevista no projecto, para conseguir fazer um processo em que nos tínhamos comprometido por contrato. Mas estas coisas acabam sempre por ser engraçadas, geram histórias engraçadíssimas e vistas depois até têm piada, no momento não têm tanta piada...

**(MP) Claro.**

(P6) São processos complicados.

**(MP) Exacto. Agora virando um bocadinho para a forma como se gere a si próprio, a ideia é tentar perceber agora os factores que para si são importantes para manter o seu equilíbrio, ou seja, chegar ao fim do dia, ir para casa e pensar: “Tudo bem, correu tudo bem, amanhã vou outra vez para o trabalho motivado”. Como é que é feita essa sua auto-liderança, quais é que são os factores importantes que tem o cuidado de ter em conta, ou de forma consciente ou não, para conseguir manter-se são e em termos mentais e mesmo em termos físicos.**

(P6) Bom, isso não é muito difícil. Trabalhar não é nenhum castigo. Trabalhar é uma coisa que é agradável. Há momentos piores, momentos melhores, mas trabalhar faz parte do nosso ser e do nosso gozo também, não é? Não é um castigo. Eu costumo dizer

que se deve tomar todos os dias uma pilula de ambição quando se vai trabalhar, de manhã, que faz falta porque se não caímos em rotinas e deixamos que as coisas aconteçam por si, em vez de sermos nós a fazê-las acontecer como queremos e o que é que queremos e o modo que queremos. Por isso a pilulazinha da ambição eu não a tenho mas levo sempre essa ideia todos os dias. Quanto a esforços para equilíbrio não acho que sejam precisos muitos, o stress até é uma forma de libertação de adrenalina, é uma coisa engraçada. Gosto de fazer desporto, jogar ténis, de ir jogar futebol e de correr, fazer jogging, que faço pelo menos três vezes por semana, mas isso são gozos também, não são nada para me equilibrar ou para me motivar. O factor principal de motivação é o ver as coisas acontecerem conforme nós imaginamos ou não, mas a sensação de olhar para trás e verificar o que se foi deixando feito. No meu caso que lido com obras, isso até tem a facilidade que fica lá uma peça física fácil de ver. Quando passo pelo Campo Pequeno vejo o que é que fiz, quando passo pelo rio Tejo que fiz a primeira obra, que projectei a ideia da Quimigal Projecto dos Estados, um grande depósito que se vê do Tejo quase todo o mar da palha, quando olho sinto o gozo de pensar que colaborei em fazer aquilo, colaborei e colaborei porque a construção é sempre uma coisa, um acto que envolve muita gente. Não queremos agora falar aqui de motivação dos outros, não é esse o objectivo daquilo que pretende explorar, mas é mais esse esforço que tenho que me concentrar do que me motivar a mim próprio. Essa parte não é muito difícil, tirando a pilula da ambição, mas eu não dou a receita.

**(MP) Mas ok, mas de certeza que há, mesmo que não seja na própria vida profissional, mas até em termos pessoais, como é que consegue manter um equilíbrio? Ou seja, procura manter o balanço, por exemplo, entre família e trabalho, procura estabelecer metas de curto prazo ou de longo prazo, procura combater os seus pontos fracos, como é que é? Procura, por exemplo, formação em... não sei se tem necessidade ou não de updates constantes... nada?**

(P6) Bom... Procuro em termos de empresas estruturar em três/quatro níveis diferentes de perspetivação do futuro e isso acaba, por alguma forma, de disciplinar... e essa disciplina talvez seja motivadora. Não a tenho consciente mas acredito que sim, que é primeiro fazemos todos os anos um plano quinquenal, por isso um plano a cinco anos. Fazemos depois dentro desse plano o plano de actividades anual, isto da empresa. Depois fazemos dentro do plano de actividades um plano sectorial de actividades, ou seja, um plano de qualidade, um plano de formação, um plano de comercial, marketing, enfim... o normal. Todas as empresas, isso será um terceiro nível, e depois um quarto nível que é um plano de melhoria da qualidade individual de cada um de nós. De alguma forma esses quatro níveis de planos acabam por estruturar-nos mentalmente, não diria o dia-a-dia, mas as metas anuais que se transformam depois em mensais, semanais. Semanais não direi porque isso não faz sentido, mas mensais, que estamos todos os dias a ver se conseguimos chegar lá. Se esses planos forem feitos com alguma acuidade, eles funcionam como um motivador porque eles têm que ser sempre postos com alguma margem de mais do que aquilo que é fácil, sem cair no exagerado, no inatingível,

porque isso também acaba por não funcionar, porque visto mais do que aquilo que é fácil e obriga-nos a correr todos os dias para chegar às metas que estabelecemos. Isto agora, neste momento particular deste cataclismo que vivemos, nem um plano de um mês funciona porque as coisas estão a jorrar de tal maneira, a jorrar ou ao contrário, a mirrar de tal maneira que aquilo que se prevê num mês, a meio do mês já não é verdade.

**(MP) Mas isto focando um bocadinho na parte do plano de melhoria individual...**

(P6) melhoria individual da qualidade, sim.

**(MP) Como é que essa parte é feita?**

(P6) Essa parte é feita da seguinte forma: não é uma coisa pessoal, é uma coisa que estabelecemos lá na empresa que é curiosa e que funciona da seguinte forma: estabelecemos três metas perfeitamente livres, pode ser de formação, pode ser de objectivos pessoais mas quantificados na empresa. Ou até coisas como por exemplo, passar a ser pontual se não se é.

**(MP) Mas quem é que estabelece? É a própria pessoa?**

(P6) O próprio. Isto é feito com as chefias e estabelece-se... cada pessoa estabelece três objectivos para o ano e ao fim de um ano a pessoa analisa o que é que aconteceu aos objectivos e em que é que ficou em termos de percentagem, se atingiu tudo, se não atingiu, se foi um fracasso. Aí faz-se uma reflexão do que é que aconteceu e estabelecem-se as três metas para o ano seguinte. Muitas vezes quando é um fracasso ou quando se atingiu mas ainda há mais para atingir, volta-se a meter o mesmo objectivo, quando não, põem-se objectivos novos que não têm nada a ver com os anteriores, ou um terá e dois não. É função do que aconteceu e do que se quer que venha a acontecer ou do que se acredita que é melhor para a qualidade daquilo que se faz, que se deve melhorar.

**(MP) Ok. E tendo em conta então esses pontos... como é que estabelece esses pontos? Ou seja, tem por exemplo, não sei se na empresa tem ou não, mas por exemplo avaliação 360° em que há uma comparação, por exemplo, do que é que acha com o que os outros acham, e por isso a partir daí consegue concluir que tem que melhorar x e y. ou então, se só pensa para si próprio, decide sozinho que é isto que eu quero melhorar. Como é que é?**

(P6) É sozinho. No meu caso particular que é o que interessa aqui para a entrevista, não é? Sou eu sozinho, ou seja, não faço esse exercício acima. Isso não... sou eu que o faço comigo próprio. Não há interlocutor nem há por isso oportunidade de haver essa, tu chamas avaliação 360°. Ou seja, não há feedback de alguém de fora, tenho de ser eu a analisar o que é que os outros pensam. E enfim, eu acho que todos nós temos algum conhecimento das nossas fraquezas e das nossas forças. Não digo que se faça uma análise SWOT mas todos nós...

**(MP) Mas não é uma coisa que, por exemplo, que faça regularmente. Tentar perceber, por exemplo, uma vez por ano tira uma hora em que pensa: “Fiz isto bem, fiz isto mal, isto são os meus pontos fortes, isto são os meus fracos e próximo ano quero melhorar isto, isto e isto”. Não há esse cuidado ou essa forma consciente...**

(P6) Não há... dessa forma consciente, regular, não. Agora acho que o fazemos, se não todos os dias, eu faço, se não todos os dias, muito assiduamente. Ou seja, ver o que é que correu mal e porquê, e ver no que correu mal que é mais rico que quando corre bem, ou pelo menos é mais fácil tirar lições do que quando corre bem. Quando corre mal, perceber porquê, o que é que eu fiz que devia ter feito de forma diferente para poder ter tido melhores resultados. E isso não há regularidade mas é uma coisa que se faz com os acontecimentos mais importantes, regularmente.

**(MP) Ok. E, por exemplo, o papel da formação. É importante para si ou...**

(P6) Deveria ser eu politicamente correcto dizer que sim. De facto, não... a formação é mais da vivência do que a formação, entre aspas, sala de aula.

**(MP) Ok. Tendo agora um bocadinho em conta, ok, durante o seu percurso profissional de certeza que os diferentes factores balançaram de forma diferente. Ou seja, por exemplo, no início de certeza que ainda não tinha família e por isso o peso da família...**

(P6) Tinha tinha, logo no início. Eu comecei a ter filhos aos vinte anos. Eu ainda andava no Técnico já tinha filhos.

**(MP) Mas pronto. Mas por exemplo, agora não sei se, por exemplo, se agora tem filhos mais crescidos de certeza que agora tem, por exemplo, pode ter um peso menor, enquanto que na altura que eram mais pequeninos se calhar tinha que ter uma maior presença em casa. Ou, por exemplo a formação, na altura era a mais importante e agora é menos importante. Ou seja, tentar perceber como é que isto evoluiu ao longo do tempo e também o papel da experiência nisto. Ou seja, se a experiência é fundamental, se usa para decidir no dia-a-dia ou não, se tem o cuidado... por exemplo, cada vez que está a fazer uma decisão tentar procurar decisões passadas semelhantes, ou se não, não há essa...**

(P6) Olhe, nessa pergunta há várias perspectivas diferentes. A familiar eu tenho sorte de ter uma mulher muito boa que faz um backup fundamental em casa. E durante muitos anos, então quando foi o período do BCP em que muitos anos chegava muito tarde a casa, saía não muito cedo mas saía cedo, mas acima de tudo chegava muito tarde a casa, e tinha o apoio da minha mulher a 100%. Sem isso não sei como é que teria sido. Até nos últimos anos já deixou de trabalhar, foi também uma ajuda. Relativamente ao aprender com o erro, isso é constante, em cada coisa que se faz, todos os dias nos estamos a aferir pelos erros que fizemos. Ou de outra forma, é utilizar fórmulas que já

sabemos que funcionam e afinando-as dia-a-dia com aquilo que são os resultados que nós sabemos que vamos tendo. Outra vez, este período que estamos a viver que é tao confuso, às vezes é às escuras. Não sabemos o que é que vai acontecer e o que é que vai dar. Mas enfim, não é um... acredito que não seja um período atípico, ou que seja um período atípico, e que vá passar porque se não não sei onde é que vamos ter.

**(MP) Ok. E então agora para concluir...**

(P6) Para concluir, o essencial, aquilo que é o drive da minha auto-liderança é claramente a motivação. E a motivação existe naquilo que se vai construindo dia-a-dia e o gozo que isso dá, o prazer comanda-nos, o gozo que isso dá leva-me a querer realizar coisas, a querer fazer coisas, a contribuir. E isso é consciente porque todo o resto do processo não é um processo consciente. Consciente é o sentir que se está a fazer alguma coisa para a sociedade e para o geral das pessoas que me rodeiam, que eu conheço e que eu não conheço, mas para o país, para a cidade, a acção que eu tenho juntamente com as pessoas que comigo trabalham, é motivadora por si. Com essa motivação tudo o resto acaba por acontecer sem ser necessário pensar nela. Para gerir o tempo, as metas são fundamentais. E consigo, sem necessidade nenhuma de nenhuma tipificação nem de nenhum esforço, balancear muito facilmente o tempo de trabalho com o tempo de lazer, com o tempo em família. É algo que surge muito naturalmente e não precisa de nenhum mecanismo auxiliar para o atingir, para que seja feito.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P6) De nada.

#### *2.7. Interview (53 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 7 (P7):*

**(MP) Então para começar gostava que me descrevesse assim rapidamente o seu percurso profissional até aqui, onde é que começou, o que é que tem feito e tentar perceber mais ou menos uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa que não estava à espera, uma situação mais complicada e tentar perceber as estratégias que adoptou para ultrapassar essas situações.**

(P7) Sim senhor. Não sei se queres saber alguma coisa do que... é bom saberes talvez um pouco o que é que eu sou. Tenho sessenta e sete anos, tenho desde os 22/24 anos praticamente trabalhado profissionalmente, muito embora tenha começado a estar ligado a actividades não escolares desde o período escolar porque fiz enquanto me formava em engenharia fiz um estágio em obra no Brasil, em que as coisas práticas são muito mais importantes do que só o aspecto teórico. Desde relativamente cedo trabalhei e tive que



tomar decisões, tive que me envolver no processo de trabalho propriamente dito. Hoje aos sessenta e sete anos tenho um percurso, vamos dizer, de tempo bastante grande. Tenho alguma experiência porque variei um pouco a minha actuação na vida profissional. Comecei por trabalhar numa indústria ligada a (...), moagem de milho. Trabalhei posteriormente numa empresa sueca que estava ligada aos equipamentos de construção para construção civil, uma empresa que tinha fábricas em dezoito países e eu estava ligado á fábrica cuja organização estava situada no Brasil e posteriormente trabalhei para terceiros e a partir daí comecei a trabalhar com empresas minhas, ou criadas por mim, onde eu apareci fazendo parte da composição accionista e também da parte executiva da minha empresa. Estive ligado a uma área de materiais de construção na cidade de São Paulo. Estive ligado a construção civil no Estado de Recife, tudo isto no Brasil, São Paulo e Recife são cidades do Brasil. Criei depois uma série de empresas, uma delas voltada para a venda de revistas, livros, publicações em geral, situada em Shopping Centers. A seguir uma empresa que até hoje é distribuidora da editora Abril no estado de Pernambuco. Posteriormente vim para Portugal e em Portugal dediquei-me a uma área de restauração, área de restaurantes mais propriamente dito, uma área que já tinha iniciado no Brasil com uma cadeia de pizzarias. Aqui em Portugal continuei essa cadeia de Pizzarias e passei para uma cadeia de restaurantes, e até hoje tenho vivido mais ligado a essa parte de restauração. Todo este percurso, naturalmente, tem, como podes imaginar, mais ou menos quarenta e dois anos de desenvolvimento. Qualquer análise ou observação sobre este percurso é uma análise que enferma de um problema: é vista aos sessenta e sete anos com todo o esquema mental, de vida, de experiência que esses sessenta e sete anos trouxeram, mas é este referencial a analisar momentos, estágios e situações que se passaram há quinze/vinte/vinte e cinco/trinta que talvez, na altura, tenham tido motivações que hoje são racionalizadas mas que na altura tinham menos de racional e muito de emotivo, tinham menos de, vamos dizer, tão claras e mais de momentâneas, mais de espontâneas. Todo o processo de vida é assim, quer dizer, nós somos muito capazes de julgar, analisar, teorizar sob uma série de situações à-posteriori que na realidade não coincidem necessariamente com as motivações e com os estados de espírito e com as razões ainda que em determinado momento, ou naquele exacto momento, nos levaram a ter determinado comportamento.

**(MP) Ok. E tendo em conta agora uma situação um bocadinho mais específica, um exemplo de uma situação em que se deparou com alguma coisa inesperada e como é que lidou com isso.**

(P7) Isso, Mafalda, há dezenas de situações assim. Todo o processo de vida, todo o processo talvez de crescimento, quer dizer, nem sempre este processo é um processo de crescimento, ele é um processo que passa estágios em que há uma certa permanência e há até alguns decréscimos. A tendência que temos, de imaginar que o percurso de vida é sempre um percurso para melhor, é uma tendência um bocadinho romântica. Na realidade o processo de vida é um processo constante, é um processo para a frente porque o tempo é que é o referencial principal, mas do ponto de vista de capacidade, de

reação aos estímulos, de convicção, de princípios, é um processo dinâmico, é um processo que tem subidas, tem descidas, tem períodos desagradáveis, períodos “destimulantes”, e por outro lado tem momentos de muita euforia, de entusiasmo que são fruto das mais diversas influências. Se queres um exemplo de uma situação em que alguma relação externa ou alguma reação exterior tenha provocado uma mudança de linha estratégica, isso há, poderia dar-te dezenas, não sei dizer quais as que têm importância. Muito recentemente, por exemplo, fui para Angola criar uma empresa em que eu detinha a maioria da sociedade, uma empresa ligada à restauração, em que eu detinha a maioria da sociedade, em que provavelmente na minha cabeça faria sentido eu ter o tempo inteiro essa mesma maioria. Pelas circunstâncias do local, Angola, África, um país em que a presença do expatriado, é assim que eles nos tratam, especialmente do português, branco, causa sempre uma certa reação. Em determinado momento os meus sócios angolas acharam que deviam ter a maioria da sociedade. Todo o planeamento, toda a estratégia traçada para o crescimento da sociedade, no exacto momento em que esta manifestação por parte dos meus sócios foi colocada, foi, evidentemente, fundamentalmente modificada. Tudo o que eu tinha imaginado como deveria ser o desenvolvimento, como é que ele se devia fazer, não só em termos de crescimento mas também em termos de cobertura, da área onde nós devíamos estabelecer a nossa actividade, tudo isto se modificou por uma situação externa, quer dizer, exterior e inesperada. A modificação... o ambiente exterior a uma acção empresarial é algo que temos de estar permanentemente a levar em consideração porque nós não o dominamos, ou na sua grande maioria não dominamos o ambiente exterior. Nós temos reflexos desse ambiente exterior, temos que ter reacções em relação às modificações que aí se verifique, e temos, para isso, temos que ter uma flexibilidade grande para poder reagir o mais rapidamente possível e da melhor maneira possível.

**(MP) Mas e, por exemplo, como é que essa reação foi feita nessa situação concreta?**

(P7) Muito bem. A primeira ideia, qual é? “Não, eu sou o sócio desta empresa, sou eu que mando, é assim que eu quero, é desta maneira que vai ser feito”. Esta reação é a reação espontânea. Esta reação correcta tem de ser não expressa, pensada, repensada, tem que se perceber se ela é, em termos de médio e longo prazo correcta e aí adaptá-la. No caso concreto, eu apercebi-me que se expressasse causaria um problema de conflito num país estranho com pessoas de culturas e hábitos diferentes que certamente poderiam influenciar o empreendimento como um todo, na medida em que ao serem pessoas locais com poder, com uma situação que lhes permitia ter acção sobre a actividade, poderiam prejudicar a actividade como um todo só pelo facto de serem contrariados. E então perante esta constatação, achei por bem e decidi que concordava com a perda da maioria da sociedade desde que fossem verificadas algumas premissas, ou que se mantivessem algumas premissas, e que não se modificasse a linha estratégica de uma forma radical. Esta situação que é uma situação aparentemente anómala, ela é constante dentro do meio ambiente dos negócios, uma vez que a dificuldade de previsão de todos os factores a curto e médio prazo é muito grande. Quer dizer, nós

dependemos... qualquer empresa em qualquer situação depende de uma série enorme de factores exteriores, que não domina, que podem ter influência sobre a sua actividade. Portanto, parece-me a mim que uma das qualidades, ou uma das características, que deve ter um gestor de média qualidade é a capacidade de se adaptar aos estímulos exteriores, de pensar sobre eles e de reagir para que dentro do possível mantenha a sua linha inicial mais constantemente possível.

**(MP) Ok. Tentando agora ver como é que ao longo do tempo, ou seja, ao longo desta sua carreira e também parte de vida pessoal, como é que o seu processo de auto-gestão, o processo de auto-liderança foi feito. Ou seja, tentar perceber os factores críticos que para si entram neste processo de auto-liderança e estratégias que adopta para conseguir a satisfação destes factores críticos.**

(P7) Mafalda, é uma pergunta muito vasta. É uma pergunta muito vasta por duas razões: porque mexe com um período de tempo muito grande; e segundo mexe com uma quantidade, eu diria, no sentido horizontal, com o tempo numa dimensão grande, e no sentido vertical, mexe com uma quantidade enorme de sentimentos, de mudanças pessoais, de factores de influência extra-profissional, como bem referiste, de carácter muito pessoal, factores que mexem com a evolução no tempo da personalidade, a família, a mudança geográfica. É uma pergunta, no fundo, é uma pergunta de vida, não é uma pergunta que eu objectivamente possa ser respondida: “Eu até aos trinta anos pensava assim, e fiz assim. Dos trinta aos trinta e cinco casei-me e passei a pensar diferente”. Não. O processo é um processo permanentemente variável. É constantemente influenciado por uma (...) de factores. No meu caso particular, a juntar aos factores das pessoas normais, de quase todas as pessoas, agravou-se em alguns momentos porque geograficamente o meu percurso de vida passa-se em vários países, e dentro dos próprios países em vários locais, que têm indiscutivelmente uma influência grande sobre o comportamento como um todo. Como a pergunta me parece ser os principais factores de capacidade de se gerir a si próprio num processo de liderança, o ser capaz de se liderar a si próprio para liderar os outros talvez te possa dizer que isto é um processo que começa aos menos dois/menos três meses de vida. Nós somos hoje, ou eu sou hoje, como tu és hoje, fruto de menos nove meses antes de termos nascido até ao momento actual. Fruto de uma educação familiar, fruto de uma educação religiosa, fruto de uma educação social, fruto de umas experiências que vêm de gerações anteriores, no fundo, fruto de uma genética mental muito grande. Difícil inclusive de perceber. Em determinados momentos nós não estamos nem preparados para perceber porque é que em determinado momento fizemos ou agimos de determinada maneira. Mas tudo tem, estou perfeitamente convencido, um fio condutor, fio condutor esse que passa de onde viemos, de que família viemos, de que meio-ambiente viemos, de que meio familiar, de que meio social, não no sentido elitista de que viemos de um meio social mais elevado ou menos elevado, de que temos um curso ou que não temos um curso, a quem as pessoas dão normalmente um valor excessivo, quer dizer, a formação, o sermos capazes

de liderar ou de nos auto-liderarmos vem de uma formação familiar, de uma formação social, que se faz na vida inteira.

**(MP) E como é que esse processo é feito actualmente? Ou seja, tentar identificar alguns factores..**

(P7) Pois. Actualmente, repare, eu sou o quase fim do processo. Quer dizer, sessenta e sete anos, não estarei com muitos anos pela frente para liderar ninguém nem para me liderar. Mas tenho um acumular de experiências, de sensibilidades testadas porque isso é outra coisa importante. Uma coisa muito importante nestes processos de liderança é que eles não podem ser teóricos só. Não adianta nada eu ser um estudioso do princípio da liderança, é preciso que eu a pratique, que eu a teste, que eu a ponha em confronto. Liderar, o que é que é? Basicamente é saber perceber as necessidades do grupo, ter a capacidade de identificar essas necessidades, ser capaz de promover os meios para que esse conjunto de necessidades seja satisfeita na sua totalidade, ou pelo menos, na maioria das suas necessidades, e ser capaz de fazer isso de uma forma que seja entendível, entendido e participado pelo conjunto dos liderados. Aí dizes-me :”Mas não é bem bem isto que eu quero. Isso é como liderar os outros. E a si?”. A mim é mais ou menos parecido, só que o meu conjunto de pessoas é uma só. Será? Cada um de nós não é um só, cada um de nós é um conjunto de coisas. Então o liderar-se é um pouco perceber-se como se é, é um pouco de introspeccionar-se, olhar para si, olhar para dentro, perceber como é que se é, procurar-se os objectivos, verificar se constantemente esses objectivos são e permanecem porque às vezes não permanecem. Os objectivos que temos aos trinta anos são às vezes diferentes dos que temos aos quarenta, são certamente diferentes dos que temos aos quarenta. Necessário é que se mantenha o fio condutor, é que se mantenha o que nós, no vulgar, chamamos de princípios, (...) daquilo que queremos e que somos. Nem bem sabemos, não é fácil, é um processo permanente, de constante pôr em causa. A tendência que se tem de quem está de fora é que alguém tem sucesso porque era capaz de dirigir. É muito ténue isto, não chamaria ténue, é muito subjectivo esta colocação porque nem sempre quem tem sucesso o tem conscientemente, grande parte das vezes tem por sorte porque estava no momento certo no lugar certo, depende da elaboração mental, é um também. Depois nem sempre a pessoa lidera porque tem muita capacidade, é porque naquele momento algumas das suas qualidades foram entendidas pelo grupo como mais necessárias do que outras. A liderança permanente e constante é uma coisa muito complicada. Eu pessoalmente não acredito muito no grande líder permanente. Eu acho que a cada momento, em cada situação há pessoas, grupos, elementos que são mais capazes de. Então no eu-próprio há momentos em que eu estou mais psicologicamente, emocionalmente, sensitivamente, mais preparado, controlando-me, orientando-me e enfrentando as situações, mais capaz de me liderar. Porque há momentos em que perco, em que não consigo. Quem se acha sempre, quem se julga sempre, um líder ou um auto-líder a mim parece-me pouco autêntico, percebe? A pessoa tem de ter no mínimo a capacidade de duvidar de si próprio. De olhar para si com um ar de quem não é capaz de tudo. Tentar perceber o que

faz com que algumas coisas em determinado momento dêem resultado. E aí começam... “Hás-de-me” perguntar, certamente, sobre técnicas de liderança. Não te sei dizer exactamente. Talvez te possa, olhando para a minha vivência, olhando para o meu percurso de existência, talvez te possa identificar alguns factores que mais importantes foram do que outros. E que mais importante ainda sejam, e que talvez num período curto porque a minha idade não será de períodos longos, mas permitam ainda continuar a auto-liderar, quer dizer eu não gosto muito do termo auto-liderar, mas a auto-conhecer-me para que possa exercendo algumas técnicas pessoais continuar a ter pessoalmente e exteriormente um equilíbrio e uma posição de orientação.

**(MP) Ok. E então especificamente, tentar perceber um bocadinho que factores são esses para o seu equilíbrio. E, por exemplo, falou, anteriormente, de auto-conhecimento. Pegando um bocadinho primeiro por aí, como é que este auto-conhecimento é feito?**

(P7) Sim, isso acho fundamental, aliás, não acho só para o processo de liderança, isso acho fundamental para a vida em geral. Ou seja, a pessoa tentar saber quem é, porque é assim, qual a relação do que a pessoa é realmente com aquilo que acha que é, porque são vários níveis, muitas vezes nós achamos que somos uma coisa que na realidade não somos. No fundo isto é um estágio permanente. Nós brincamos e perguntamos: ”se te comprasse pelo valor que vales e te vendesse pelo valor que achavas que vales, ficava rico”. Isto é uma brincadeira mas que é uma brincadeira séria. Muitos de nós, nós achamo-nos normalmente um pouco melhor do que aquilo que somos. Só conseguimos perceber às vezes isto quando nos acontecem as coisas normais de vida, quando percebemos que não somos tão fortes, fortes no sentido psicológico, fortes no sentido de convicções, fortes no sentido de princípios. Todos nós nos achamos muito rectos, muito direitos, muito sérios, e nem sempre somos assim, na maioria das vezes não somos assim. E não o somos porque somos naturalmente humanos. Uma das características de sermos seres humano é sermos falíveis, sermos fracos em determinados momentos. É um processo, eu diria, e agora estamos a muito pouco tempo dos jogos olímpicos, eu diria, e isso vais ver como tem sentido: nós vemos na televisão sujeitos a fazerem feitos, atletas fantásticos porque treinaram a vida inteira para chegar ali, é um pouco o que nós temos em relação ao conhecermo-nos, algumas pessoas conhecem-se um pouco melhor porque treinam permanentemente esse auto-conhecimento.

**(MP) Mas pessoalmente como é que isso é feito?**

(P7) Acho que isso, primeiro, é muito pessoal. Quer dizer, acho que não há normas, acho que não há princípios, regras, não há literatura que seguida... Primeiro, é um perceber que é necessário porque isso é importante, há muita gente que passa a vida inteira sem nunca perceber que é preciso se conhecer. Nós mesmo passamos períodos de vida em que achamos que sabemos tantas coisas e sabemos tão bem essas coisas que não precisamos nada de estarmos a pôr em questão, a verificar, a testar. Isso são fases,

percebes? São momentos porque tudo está a correr bem, porque tudo está a dar certo, nós até nos achamos, e não é assim. Na vida, a gente até nesses momentos tem que fazer uma reflexão. Tem que perceber porque é que está ali, perceber porque é que chegou nesse ponto e tentar ver o que é que de comum teve este momento com o momento em que estávamos lá em baixo, em que estávamos numa situação de insatisfação, em que estávamos muitos de nós em situação de um certo excesso de ansiedade, de uma certa não gostar de si próprio, não gostar dos outros. Muitos de nós, todos acho, passamos por isto. Portanto há que ter a percepção, a humildade, eu diria, de perceber que os momentos são decorrentes de outros, percebe? E têm talvez alguma coisa em comum mas são naturalmente diferentes. Nunca eu sou o maior, nunca eu sou o pior, percebe? Esta preocupação com isto é uma preocupação que tem de se desenvolver aos poucos. Muitas vezes isto desenvolve-se porque somos ajudados, por quem? Pelos pais, pela família, pelos irmãos, por alguém, pelos amigos que dizem: “Mas olha, já olhaste para aqui?”. Daí que quando nós nos achamos fruto do meio ambiente em que vivemos, somos realmente. Se temos um meio ambiente exigente, um grupo que nos força, que nos provoca, nós temos tendência procurar olhar para estes aspectos. Quanto temos um: tudo óptimo, tudo bem, está tudo tranquilo, tudo satisfeito, temos uma certa tendência a relaxar. O processo de auto-conhecimento não é uma coisa: “Eu agora já sou auto-conhecido”. Não. É um processo constante, permanente, que sofre retrocessos. Só se lidera realmente a si e só tem capacidade de liderar os outros alguém que em algum momento já teve um período de retrocesso, um período de insatisfação consigo próprio, um período às vezes até mais sério, de dizer: “Puxa, eu não sou capaz, eu sou muito pequeno”. E eu agora provavelmente vou passar para uma área que não é consensual. Eu sou católico, diria que até praticante, não é muito comum, parece-me hoje em dia, e este aspecto tem uma importância muito grande para mim que é a percepção de que mesmo sendo alguém à imagem, vamos dizer, ou sendo alguém que tem um valor intrínseco muito grande, sou uma pessoa muito falível no meu processo de desenvolvimento. E sou falível porque a maioria das vezes não sou capaz de me olhar, de me julgar. Tenho uma certa tendência a condescender comigo próprio, todos nós temos essa tendência. O processo de condescender consigo próprio, ele não é errado em si, a permanência nele é que é errado, está certo? O processo de convencimento é um processo bom. O ser capaz de se achar bom é bom desde que a pessoa tenha a capacidade de achar que não é sempre nem em tudo. Portanto, voltando um bocadinho atrás e à pergunta central, o auto-conhecimento fundamental. O aspecto espiritual, vamos lá ver, é sempre perigoso de explicitar porque é imediatamente associado à religião. O aspecto espiritual evidente que está muito próximo da religião mas não tem nada a ver com a religião. Eu posso ter um processo espiritual profundo, sério, consciente, sem ser, por exemplo, católico, sem ser fundamentalmente praticante de qualquer tipo de religião. Eu preciso é de ter uma crença, um acreditar na pessoa humana, um acreditar num algo mais para além da pessoa humana e o acreditar na capacidade que tem o ser humano de procurar ser melhor para com os outros, para com os outros depois de ser para consigo próprio. Eu acho muito importante no aspecto de

liderança, porquê? Porque a tendência quando a gente fala: “mas o líder é o sujeito que dá ordens, que determina, que impõe”. Não é este o verdadeiro processo de liderança. O verdadeiro processo de liderança é aquele que sugere, que decide mas que sugere, que percebe dos outros. Para saber dos outros é preciso saber de si. Ninguém conhece realmente o que os outros sentem se não tiver feito uma boa introspecção, se não perceber de si próprio. Portanto é preciso que haja um auto-conhecimento, um respeito enorme pelos outros. Mandar ou liderar por autoridade ou por determinação de alguém não dá certo por muito tempo. A pessoa tem de ter a verdadeira autoridade que advém de um ser autêntico. Quer dizer, de um coincidir o discurso com a prática que é uma coisa que às vezes nós nos esquecemos muito. Hoje em dia isso, também não é tão de hoje em dia, mas nós ligamos a televisão e vemos os nossos políticos, os nossos líderes, os nossos donos de empresas a debitar princípios, normas, e depois conhecemos a sua vida prática que não tem coincidência nenhuma com aquilo. Isso é perfeitamente “desestimulante” para quem até gostaria de ver nessas pessoas um líder. Que mais posso falar? Técnicas, tácticas, quer dizer, quer dizer, isso montes de coisas.

**(MP) Mas tendo em conta assim um bocadinho... Por exemplo, falou para o seu equilíbrio, auto- conhecimento, a parte espiritual e não obrigatoriamente a parte católica mas também como católico isso acaba por entrar um bocadinho. E, por exemplo, falando de... se procura formação, como é que é o balanço de vida pessoal/vida profissional, se há esse cuidado, esses factores que se calhar também entram nesse processo de auto-liderança e auto-gestão.**

(P7) Isso é indiscutivelmente necessário. Ninguém consegue liderar outros e a si próprio se não estiver permanentemente atento ao que acontece. E porquê? Não é por maldade. Não é que seja obrigatório que alguém com sessenta e sete anos estude dez horas por dia como fazes tu aos dezassete, aos vinte ou aos vinte e cinco. Mas é obrigatório que a pessoa esteja atenta ao que acontece. O estar atento pressupõe que a pessoa tenha os olhos físicos abertos, mas mais do que isso, os olhos mentais abertos. Que saiba ouvir, que saiba ouvir e analisar. Eu considero isto como um dos principais problemas da sociedade actual, é que todos nós temos uma quantidade imensa de informações e um tempo mínimo de análise dessas informações, ou por falta do tempo físico, ou por falta da capacidade de fazer essa análise. Se reparares, a existência da informação foi uma coisa que se democratizou completamente. Há trinta anos atrás, alguém era mais importante do que a outra pessoa ao seu lado porque tinha mais acesso à informação. Hoje em dia não existe. Hoje em dia no teu computador está exactamente o mesmo que está no meu ou pode estar mais, mas eu se quiser posso obter o mesmo. O problema não está na quantidade de informação que nós dispomos, está no que fazemos com ela.

**(MP) Mas essa procura de informação, por exemplo, como é que ela é feita? Ou seja, se é por exemplo, tem a preocupação de ir a workshops, a seminários, se é feito mais leitura de documentos relacionados com updates de qualquer assunto. Como é que isso é feito?**

(P7) Se me perguntas isso directamente, e correcto, acho que é o centro desta conversa, é: “Como é que eu faço para me manter actualizado?”. Pois eu claro que posso dizer duas coisas: primeiro, que sempre que penso sobre isto sinto que faço menos do que aquilo que devia fazer porque já tenho menos vontade física, porque às vezes tenho menos entusiasmo, mas procuro compensar isso com o contacto via meios de comunicação, televisão, jornal, computador, seminários, normalmente dentro da minha área de actuação, quer dizer, contacto com as pessoas porque acredito que é a única forma de manter, não de manter o acesso à informação mas de manter a capacidade de discutir essa informação, percebes? Não sei se deixei claro que não acredito na informação só pela informação. Acredito na informação como uma quantidade de material sobre o qual nós temos que exercer a capacidade de análise, de procura, de referência, de comparação para que daqui possamos tirar alguma coisa porque senão a informação só, ela está à nossa disposição. Eu posso ir a uma conferência, posso assistir a essa conferência, posso até questionar o apresentador da conferência. Cinco minutos depois isto está à disposição de todas as pessoas que não foram, não estiveram, não questionaram, mas está o mesmo tipo de informação. O que é que diferencia as duas situações? É que eu que fui talvez me tenha cruzado no sentar na cadeira com alguém que me disse alguma coisa de diferente, essa coisa sim não está no teu computador, nem no meu computador. O eu ter olhado a expressão com que o palestrante reagiu a uma pergunta, será provavelmente menos disponível no computador do que na presença porque a informação só está com todos a todo o momento. Implica ou significa outra coisa: é que eu dispor-me a sair do meu sofá para entrar no carro, para ir até ao auditório da Gulbenkian, ouvir uma conferência sobre macroeconomia e os países periféricos, isto significa uma atitude de vontade de que tem indiscutivelmente uma característica positiva porque demonstra que tu ainda estás capaz de ou com vontade de, mas mais do que isso é a demonstração para ti próprio de que não te entregaste ainda, não estás sentado porque é mais fácil estar sentado. Estou a dizer isto, por exemplo, um pouco em termos teóricos, na prática eu também já tenho sessenta e sete anos, já começo a limitar um bocadinho. Seria um bocado, eu diria até ridículo, se eu dissesse: “Não, estou permanentemente... não estou permanentemente”. Estou menos fisicamente predisposto do que já estive, talvez o faça e talvez tenha porque tenho uma disciplina mental que me diz que se eu não fizer isto vou ficar para trás. Se não criar um hobbie. Eu tenho sessenta e sete anos, rapidamente estou fora das actividades, do dia-a-dia das minhas empresas, preciso de ter alguma coisa em que ocupe a minha capacidade de me dedicar, de melhorar, de me interessar, não sei quê. Tenho provavelmente que procurar... tenho que jogar bridge, tenho de jogar golfe. Eu tenho uma maneira de ser muito competitiva, preciso de alguma coisa que me ponha em confronto com os outros, como não vou andar à pancada, nunca andei, não é agora, jogo golf, jogo bridge, jogo poker. Mantenho-me activo nisto mas já não é claramente... Não acredito, embora haja claro, as pessoas não são todas iguais e há algumas pessoas que são mais capazes, fisicamente mais dispostas até mais tarde, Manuel de Oliveira continuava a filmar até aos cem anos, é uma demonstração de quem continue, mas é uma minoria clara na quantidade das



peessoas que ficam sentadas num sofá. O que não impede de que mesmo sentado no sofá, a pessoa possa se manter activa, se manter atenta, e se manter preocupada, e se manter capaz de. Porque essa é outra das revoluções dos últimos anos, talvez a principal. É que aos sessenta e sete anos, infelizmente o meu pai nessa altura já tinha falecido, mas aos sessenta e sete anos, eu quando tinha a tua idade considerava-os uns velhos, e tu estás a ouvir-me há uma hora ou há quarenta e cinco minutos, eu sei que é para um trabalho teu mas não te sentes tão mal assim por eu ter falado quarenta e cinco minutos, não é? E eu estou capaz de falar durante mais quarenta e cinco e durante mais talvez daqui a oito, ou dez, ou quinze, ou vinte anos. Isso mudou claramente, antigamente as pessoas acabavam muito mais cedo. Hoje em dia não. Hoje em dia as pessoas mantêm-se interessadas. Isso provém, acho eu, de uma série de coisas que foram fazendo durante a vida, e dizes-me: “mas como é que foi o treinamento, a preparação para se liderar? Para liderar, para se liderar a si próprio.” Isto é o dia-a-dia. A competição obriga-te a ser melhor. O gozo, o prazer, a satisfação de pôr em causa, de discutir, de analisar, de uma hora achar que este candeeiro é muito bonito porque é redondo e depois conseguir discutir que ele é horrível porque é redondo e bonito era se ele fosse piramidal. Essa capacidade vai-se desenvolvendo durante a vida. E aí dizes: “Isso consigo passou-se?”. Passou. Eu andei sete anos nos jesuítas, os jesuítas tinham por princípio contraditório. Atenção, não estamos a falar nos contraditórios, os contraditórios político em que um vai e diz uma coisa e o outro tem o direito de dizer o contrário, não. A formação jesuíta era de um permanente questionamento. Penso logo existo, uma frase simples, Descartes, normal, mas é um pouco assim. Eu existo porque penso, é quase isto. Eu sou alguém porque tenho a capacidade de me auto-criticar, de me comparar, de me analisar, de me julgar, de me estimular, de me treinar, e tenho a consequente satisfação de quando o acho que faço bem, de me gratificar.

**(MP) E, por exemplo, agora já enumerou alguns factores ao longo da conversa e, por exemplo, falar um bocadinho de, se é importante para si, fundamental ou não, o balanço entre vida profissional e vida pessoal.**

(P7) Claro. Isso é absolutamente fundamental. Eu tenho receio de ter falado um bocado só nos aspectos mais teóricos mas isso é a prática e é essencial. Quer dizer, a família é o elemento de equilíbrio disto tudo, e é de equilíbrio porquê? É um dos motivos ou é uma das razões que motivam a tentativa de melhoria, em dois níveis: normalmente as pessoas preocupam-se, ou quando dito assim, imaginam que é porque eu preciso de melhorar o meu nível para poder ter mais dinheiro para poder educar, para poder dar mais, também mas não só. Eu preciso de estar mais preparado, mais capacitado, para transmitir aos que estão à minha volta, à minha família, não é só às vezes à minha família directa, é ao seu grupo familiar. Nós transmitimos várias coisas, quer dizer, transmitimos uma certa noção de equilíbrio, uma certa noção de valores, cuidado que não estão só em causa valores morais, mas valores de respeito pelos outros, respeito pela autoridade, uma série de princípios que nós os transmitimos mesmo que não os digamos. Na realidade, a família, o processo... isso é outra coisa muito interessante do

processo de liderança e do próprio processo de auto-liderança, é que muitas vezes as coisas não estão ligadas ao dizer, estão ligadas ao fazer, estão ligadas ao exemplo, estão ligadas ao dia-a-dia, estão ligadas ao não beber de mais, ao não ser mal educado, ao não desrespeitar, ao não ser prepotente, ao não ser autoritário. Não é não ter autoridade, é de não exercê-la em relação aos seus liderados e à sua família. É bom lembrarmos-nos que a família sempre tem um líder, a família precisa de um líder porque ela é um grupo, todos os grupos precisam não é de quem mande, precisam de alguém que mostre a linha. Que muitas das vezes nem é quem mais fala. Nas famílias antigas o homem era quem teoricamente mandava, mas nas famílias mesmo só se fazia aquilo que a mãe mandava. A mãe sem falar era quem orientava, era quem definia, era quem traçava a linha. E o pai depois aparecia a dizer: “sim senhora, é assim”.

**(MP) Mas e tentar perceber um bocadinho, por exemplo, como é que este balanço é conseguido mais especificamente.**

(P7) Dizes: “Como é que é?”, isso é extremamente pessoal. Como podes imaginar está muito ligado com que idade se casou, como é que se casou, se teve sorte no casamento, se lutou por essa sorte, essas coisas são muito variáveis. No meu caso concreto, que acho que é o que tem uma certa importância, primeiro casei-me tarde, o que se, por um lado, me tirou um período de estar com a minha família numa idade que devia ser muito giro estar; por outro lado, também me deu uma maior disponibilidade para a família quando foi necessário porque já estava profissionalmente numa situação que me permitia usar o meu tempo de uma forma mais lata, mais para a família. Pessoalmente a família teve e tem uma importância fundamental no meu crescimento, e consequentemente na minha capacidade de me conhecer, de me analisar, de pensar e de me dirigir aos outros. A família tem uma importância fundamental. Teve uma importância especial porque foi uma família constituída com dificuldade porque eu passei dez anos sem conseguir ter filhos e isso deu, no caso do casal, no meu caso, deu-nos uma força muito grande. Podia ter sido ao contrário, podíamos termos começado a recriminarmos-nos porque não conseguimos, ou tu não consegues, ou eu não consigo. Não, nós fomos um casal que não conseguimos ter filhos durante dez anos e que de repente tivemos três. Teve no processo de desenvolvimento individual uma importância muito grande porque nos endureceu, deu-nos força, deu-nos capacidade de resistir às insatisfações, à tristeza, e, por outro lado, de resistirmos juntos que é uma coisa importante. Que reflexo isso teve do ponto de vista profissional? Por um lado, o facto de não ter tido filhos quase até aos quarenta anos, libertou-me particularmente, e à minha mulher que é uma funcionária liberal também, libertou-nos para o trabalho mais do que para a maioria das pessoas. Por outro lado, quando os filhos começaram a ser, graças a Deus ainda o são, um pouco o centro das nossas vidas, nós já estávamos num estágio pessoal de maior equilíbrio, de maior tranquilidade mental, moral, intelectual. Isso foi uma sorte, isso não foi algo que dependesse do nosso esforço, da nossa capacidade e do nosso fazer por. Depois são aquelas coisas que acontecem, quer dizer, que nós dizemos

“graças a Deus”, outros dizem que tiveram sorte. Nós tivemos uma sorte, acho eu, telecomandada, mas pronto, nesse aspecto foi fantástico.

**(MP) Só agora para terminar, tentar perceber como é que é o processo de auto-motivação, ou seja, como é que consegue ao final do dia vir para casa e pensar: “Ok, no dia a seguir vou acordar, vou fazer o mesmo e vai-me saber lindamente e sou feliz assim”. Ou seja, como é que esse processo de auto-motivação? O que é que o auto-motiva todos os dias?**

(P7) É uma pergunta difícil porque nem todos os dias é a mesma coisa que me motiva. O que é que me motiva, o que é que informa isto tudo? A compreensão de que se eu estou aos sessenta e sete anos com capacidade de fazer coisas, com saúde para fazer coisas, com conhecimentos para fazer coisas, com expectativa pessoal de fazer coisas, então devo fazê-las. Isto é a razão fundamental. Quer dizer, se não fosse esperado de mim que eu fizesse coisas, não tinha a saúde que tenho, a capacidade que tenho, o ambiente que tenho, não teria, alguma coisa teria acontecido. Deus não me faria com todos esses talentos se não quisesse que eu os desenvolvesse. Agora, o dia-a-dia não é um permanente reflexo ou pensamento sobre a existência, o porquê, o porque estamos aqui. O dia-a-dia é o amanhã eu tenho sete lojas para abrir, cento e vinte funcionários para pagar, esse é o dia-a-dia. Esse é o dia-a-dia junto com os meus filhos para dar exemplo. Dar exemplo, eu tenho obrigação. Eu não me levanto todos os dias à hora que me levanto só... há dias em que não preciso de me levantar mas eu levanto-me porque os meus filhos precisam de saber que o pai se levanta, mesmo agora, mesmo com vinte e tantos anos é bom que eles saibam que o pai se levanta todos os dias. Não bebo a terceira dose de whiskey, não bebo whiskey por acaso. Não bebo o terceiro copo de vinho só porque faz mal à saúde, até aguentaria tranquilo, mas não bebo porque chegam dois e eles precisam de ver que o pai é capaz de parar no segundo copo e não beber o terceiro. Isto é um pouco do dia-a-dia. Agora há coisas específicas que me motivam, claro, há coisas específicas que me motivam. A cada momento na vida a gente tem projectos. Olha eu passei uma época em que tive que ir para Angola, tive que largar a minha família toda e passar três meses sozinho, a levantar-me e a custar-me. Mas a custar-me porque tinha o objectivo de criar algo mais do que a riqueza propriamente em si, mais do que os quanzas, ou os dólares, ou os euros em si. Tinha obrigação de, porque sou capaz, porque sei fazer, porque tenho condições, fazer e dar emprego a duzentas/trezentas/quatrocentas famílias. Isto é uma motivação que se dá com todos nós. Há vezes em que tenho dúvidas dessa motivação. Nada desta meia hora ou quarenta e cinco minutos que falei pressupõe que eu tenha certezas absolutas. Quer dizer, algumas coisas tenho mais fortes convicções, outras menores. E tenho dezenas de momentos de dúvidas e isso não me faz sentir pior. Quando começo a ter excesso de dúvidas procuro ver porquê, procuro encontrar as razões. Mas a não existência de certezas não é uma desvantagem ou uma diminuição, é provavelmente algo que mantém a pessoa permanentemente ligada, permanentemente atento, permanentemente em tentativa de crescimento.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P7) De nada.

*2.8. Interview (34 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 8 (P8):*

**(MP) Então para começar, gostava de lhe pedir que me descrevesse rapidamente o percurso profissional até aqui, por isso, começando na formação, o que é que foi fazendo e até onde está agora. E tentar identificar uma ou duas situações em que se deparou com qualquer coisa inesperada, um obstáculo, e tentar perceber que estratégias é que adoptou para ultrapassar essas situações.**

(P8) Então, começando... eu licenciiei-me em Matemática, depois fui trabalhar para uma companhia de seguros como actuário, onde estive um ano e qualquer coisa; depois saí e fui trabalhar para uma empresa de consultoria, onde estive cerca de seis anos e meio; e depois saí daí para onde estou agora há quase dezoito. Em termos profissionais foi essa a evolução. Evidente que quando se pensa um bocadinho nisso, nessa evolução, percebe-se que ao longo do tempo as coisas vão naturalmente mudando e que há situações que uma pessoa lida de uma maneira, e falando exactamente daquilo que é o objectivo desta conversa, por exemplo, a pessoa vai resolvendo de forma diferente. E pensando um bocadinho naquilo que é esta questão... eu quando comecei a trabalhar, e diria que se as situações fossem relativamente fáceis de resolver, as coisas avançavam; se fossem mais difíceis, obviamente, a resolução era diferente. E eu acho que há um ponto em que me surgiu na minha carreira uma situação difícil de resolver, foi quando estava na primeira empresa de consultoria, eu diria um ano antes de sair, e que foi começar a deparar com situações que eu não conseguia resolver, ultrapassavam-me e eu sozinho não as conseguia resolver. E nessa altura, enfim, com vinte e muitos anos/trinta e poucos anos/, a minha solução foi abandonar aquela situação e procurar uma alternativa. Portanto, foi isso que basicamente me levou a sair do sítio onde eu estava para o sítio onde estou agora. Nesta minha nova etapa profissional de dezoito anos, acho que há dois tipos de situações que eu posso descrever como difíceis, que são genéricas mas que depois se vão encontrando ao longo do percurso profissional. Uma tem a ver com o negócio em si e com a existência de ciclos. Portanto, há momentos em que tudo corre bem e portanto os pequenos problemas ultrapassam muito facilmente. E depois há os momentos em que o negócio tem dificuldades e por alguma razão, ou porque não se cresce tanto como se quer, ou a rentabilidade é inferior àquela que se quer, etc, portanto, há que resolver o problema não só do ponto de vista exterior mas do ponto de vista do próprio, do ponto de vista da própria gestão individual dos desafios. Essa é uma área. E a outra, que depois também podemos desenvolver, é na gestão das pessoas. Essa, enfim,

há situações praticamente todos os dias e mais uma vez não do ponto de vista como se gere os outros, mas como a pessoa se gere a si, o conflito em que está por causa dessa situação. E relativamente ao, tanto a uma como a outra, acho que aquilo que eu tenho notado ao longo do tempo, por um lado, é a experiência, a pessoa adquire experiência e isso é uma coisa que não se pode substituir... e eu quando comecei nesta minha função tinha menos dezoito anos, diria relativamente jovem para ter as funções que tinha, portanto encarava as coisas se calhar com muito mais fulgor, muito mais... eventualmente, tomar decisões mais precipitadas do que hoje e uma parte disso tem a ver simplesmente com a experiência, viver de situações que não se consegue nem estudar nem nascer com soluções, não nada. É simplesmente passar por situações, aprender com essas situações e conseguir, e isso sim já é um acto consciente, conseguir que na situação seguinte se consiga utilizar a experiência que se foi acumulando. E depois, obviamente, acumulando muitos anos de experiências de muitas situações, consegue-se fazer essa auto-gestão de uma forma mais fácil, mais consciente. Isso também é uma questão muito importante, é a consciência que a pessoa tem dos seus pontos fortes e pontos fracos. Temos pontos fortes, temos pontos fracos, não temos todos os dias a mesma disposição nem boa nem má, e portanto, nós temos que saber reagir às coisas tendo em conta todos estes parâmetros. Portanto, essa questão da experiência é importante. Uma das outras coisas que eu acabei por aprender relativamente cedo nesta minha experiência foi que apesar de às vezes nos parecer que tudo o que nos acontece só nos acontece a nós, não é verdade. As coisas estão tipificadas só que nós não sabemos, não passamos por elas porque não conversámos com outros, etc. E aí, para mim foi extremamente importante a formação que eu fui tendo ao longo do tempo, não a formação técnica mas a formação comportamental. O apoio que se pode ter aprendendo com outros aquilo que muita gente já passou, nós sozinhos não conseguimos absorver e que muito rapidamente conseguimos com esse tipo de formação. E a formação aí, como eu digo, não é tanto a formação técnica, é a formação comportamental. E acho que para uma pessoa ir evoluindo tem que, enfim, não tem que ser todos os dias nem sequer todos os anos, mas regularmente tem que ir conseguindo ter alguma dessa formação comportamental em áreas diferentes que permite compreender-se, ver quais são as alternativas e sobretudo tentar reduzir os pontos fracos que tem. Alguns que não se conseguem anular mas conseguem-me minimizar e, outros que quando a pessoa toma consciência deles consegue corrigi-los. Portanto essa também é uma coisa importante. A disciplina claro, claramente também é uma coisa que é fundamental e que tem várias vertentes. Tem, como referiste, tem uma vertente do equilíbrio... a pessoa precisa, ou pelo menos eu acho que a maior parte das pessoas precisa de ter um certo equilíbrio na sua vida ou uma serie de equilíbrios. Um deles é a vida profissional face à vida pessoal. O equilíbrio é diferente para todos e a pessoa tem que conseguir encontrar esse equilíbrio, eventualmente encontra-o de uma forma diferente ao longo do tempo em função daquilo que também é a sua vida porque uma coisa é ser solteiro, outra coisa é ser casado, uma coisa é ter filhos, outra é não ter, portanto, é bom ter essa disciplina mas eu diria uma disciplina não demasiado rigorosa.

Portanto, a disciplina serve para ter um caminho, ter uma orientação, para saber para onde é que se quer ir, mas tem que se ter flexibilidade porque se não se tiver flexibilidade parte-se. Por exemplo o caso dos fins-de-semana ou das horas de trabalho é uma coisa que toda a gente fala sempre. Uma coisa é dizer: “Eu não trabalho fins-de-semana”, mas se tiver que trabalhar um fim-de-semana trabalho, não caio é no absurdo de deixar que a minha vida seja tomada por causa dessa necessidade de fazer o trabalho. Portanto isso sim, disciplina. Depois, tem a ver com isso mas também tem a ver com a relação que se tem com as outras pessoas: tentar encontrar o tempo e a forma de a pessoa se relacionar com os outros, seja com os seus colegas, seja com a mulher, seja com outras pessoas que nos rodeiam. Portanto, há uma série de coisas que a pessoa pode, de facto, conscientemente, e essa talvez seja também uma das coisas muito importantes, é a consciência que a pessoa tem daquilo que está a fazer, não é? Bem, mal, o que se consegue corrigir... mas fazê-lo conscientemente, tentar controlar a situação e não ser controlado pela situação. Há uma série de coisas importantes.

**(MP) Mas e, por exemplo, pegando nessa parte de conhecer-se a si próprio, ou seja, os pontos fortes, os pontos fracos, como é que eu posso melhorar... esse processo como é que ele é feito, ou seja, se é então de uma forma consciente e, por exemplo, se há uma paragem uma vez por ano em que tenta rever aquilo que aconteceu e tentar perceber o que é que eu posso melhorar e fazer diferente ou se é um processo inconsciente e que vai acumulando experiências e situações e que depois quando se depara com uma nova, realmente já não cai no mesmo erro. E outra pergunta é também se este processo de auto-conhecimento se há alguma influência, por exemplo, da empresa. Se há avaliação 360, se procura a opinião dos amigos, da família, se já teve algum processo de coaching, ou seja, como é que o processo de auto-conhecimento se desenrola.**

(P8) Eu acho que uma parte desse processo é inconsciente, uma pessoa vai ganhando experiência naturalmente mas não pode ser só assim, tem que ser um processo formal com alguma regularidade e também não precisa de ser sempre a mesma, não é? Em determinados momentos eu diria que se tem que fazer esse processo de forma mais frequente, noutros consegue-se fazer de uma forma mais pausada. E eu acho que a pessoa não pode fazer isso sozinha porque fazendo sozinha não tem ponto de comparação, e esse ponto de comparação pode ser dado de várias formas sendo que, no meu caso, diria que entre algum tipo de informação em que esses elementos são importantes e são focados e são trabalhados, e o coaching.... Porque ganha-se nesse tipo de, o coaching ou a formação, ganham-se as ferramentas que a pessoa precisa para conscientemente ir ao longo do tempo, não fazendo só com outros mas também consegui-lo fazer consigo, e depois perceber quando é que precisa de apoio. E, de facto, também uma outra coisa que eu considero importante é a pessoa não fazer as coisas todas sozinha. Fazer acompanhado não significa, nem expor-se demasiado nem nada disso. É simplesmente uma pessoa sozinha não resolve os problemas todos do mundo, há outras pessoas que podem ajudar, e podem ajudar de várias maneiras. Portanto, é o

processo de conseguir identificar essas pessoas, pessoas com quem se pode falar sobre um determinado problema e pedir conselhos; outras que nós sabemos que temos que evitar por alguma razão; outras que não ajudam nem prejudicam mas que têm pontos de vista diferentes, conseguem enriquecer a nossa forma de pensar ou de actuar, etc. Portanto, essa de facto é uma coisa importante. Relativamente depois à empresa... acho que num processo a empresa acaba por ter dois papéis importantes. Um nesta questão da formação porque muita desta formação não é algo que a pessoa, ou no meu caso, que eu tenha ido procurar, também acontece, mas muito deste apoio é a própria empresa que entende que é necessário para os seus executivos, para os seus gestores, ter acesso a esse tipo de formação, procura que ela ou seja disponibilizada e nalguns casos que obrigue até mesmo as pessoas a passar por isso porque há depois pessoas que são resistentes a esse tipo de formação. Mas no meu caso a empresa disponibilizou formação, tanto em Portugal como fora, e a formação internacional também tem vantagens, não estou a dizer que seja melhor ou pior que a outra mas são complementares, e ver como funcionam outros mercados, outras maneiras de abordar as coisas, é muito importante. E para aferir a evolução, de facto, os sistemas de 360°, nem todos os sistemas de medição de performance acabam por resolver, diria que um modelo de 360° bem implementado, que nem precisa de ser perfeito, dá muita informação. Nós sabemos que no processo de 360° há muitas fontes de feedback que têm diferentes posturas, pessoas que não conseguem dizer bem, pessoas que não conseguem dizer mal, mas se, e sobretudo nos processos em que o avaliado tem alguma influência sobre o painel de avaliadores e num processo contínuo, de anos, a pessoa vai de facto conseguindo medir e perceber e também conseguir distinguir aquilo que de facto são comentários uteis dos que não são, aqueles que nós consideramos certos daqueles que não consideramos tão certos, e com esta quantidade de informação que não é demasiada mas é suficiente, ir medindo se as coisas de facto estão a ser feitas bem. Depois há questões de auto-avaliação ou de auto-gestão que são muito difíceis de avaliar por terceiros pelo mais não seja pela delicadeza da situação porque a pessoa não... sobretudo se a pessoa faz um erro, comete um erro que é delicado, não há muita gente que venha ter com a pessoa a dizer: “Isso foi um disparate”. Portanto, às vezes pode parecer simples e não é, outras vezes pode parecer demasiado complicado e não é assim tanto, mas o facto de se manter um processo regular de contacto com as pessoas e ter feedback, consegue-se sempre muita informação, informação rica para a pessoa perceber se está no caminho certo.

**(MP) E essa avaliação 360 existe actualmente na empresa em que está ou...**

(P8) Existe há muitos anos.

**(MP) Pronto. Pegando agora um bocadinho... já falou em vários factores que para si são importantes, desde a disciplina até à parte de auto-conhecimento, a formação não tanto técnica mas mais comportamental, mas por exemplo, aqui dentro da formação, se calhar também há alguma procura de formação técnica ou não é tão relevante?**

(P8) A formação técnica é necessária. A formação técnica também vai evoluindo ao longo do tempo porque as funções da pessoa também vão evoluindo ao longo do tempo, e sobretudo para quem gere... há pessoas que estudam para gerir, pessoas que estudam, como não é o meu caso, eu estudei Matemática portanto não estudei para gerir, e portanto quando entrei na empresa de consultoria entrei para ser consultor. Portanto, a minha formação inicial era 99% técnica para poder desenvolver bem as minhas funções de consultor. Ao longo da vida fui, cada vez mais, tendo essa formação comportamental, a formação técnica não directamente associada ao conhecimento mas sim à gestão de projecto, etc, a gestão de pessoas, etc, até chegar ao ponto de gestão ou de uma fase da carreira em que sobretudo estou a desenvolver negócio e a gerir pessoas, não estou a fazer consultoria. Portanto, a formação tem que acompanhar tudo isto. É importante que a pessoa se conheça, não só ao nível da liderança dos outros mas também ao nível do relacionamento que depois tem com pessoas que não gere mas com quem tem um relacionamento profissional ou pessoal. E depois nós normalmente no âmbito profissional temos esta formação para efeitos profissionais, mas se pararmos para pensar um bocadinho, conseguimos aprender muito que depois também conseguimos utilizar na nossa vida pessoal para efeitos pessoais. Portanto, consegue-se ir juntando essas várias peças.

**(MP) E, por exemplo, falou também a parte de balancear vida profissional com vida fora do trabalho e que às vezes não é conseguida da melhor forma ou não é conseguida a 100%, mas dentro desse balanço, o que é que para si é fundamental na parte de vida pessoal que contribui para o seu equilíbrio? E tentar perceber também como é que este balanço é conseguido, ou seja, que estratégias é que adopta para conseguir este balanço entre um equilíbrio de vida profissional e vida pessoal.**

(P8) Acho que o ponto mais importante é que uma pessoa passa a ter família não ascendente mas mulher, filhos, marido, filhos, e sobretudo os filhos são uma mudança muito grande. Quando é um casal, enfim, falo por experiência própria, em que os dois trabalham, os dois têm responsabilidades e eventualmente se gerirem bem as coisas conseguem conciliar: estão menos tempo mas em vez de ser quantidade é qualidade, gerem essas coisas. Eventualmente, quando se pode, passar fins-de-semana fora, ter as férias... ter um rigor em ter pelo menos uma ou duas semanas de férias seguidas por ano, etc, para conseguir esse equilíbrio. Mas depois quando se tem filhos as coisas são muito diferentes e, de facto, pelo menos no meu caso, eu quando estava na fase inicial de ter filhos, quando eles eram muito pequenos, tive oportunidade de falar com algumas pessoas que tinham mais quinze ou vinte anos que eu e que tinham pertencido a uma geração em que esse equilíbrio não era muito evidente e a falta de equilíbrio também não e se cometeram muitos excessos e as pessoas chegavam a um ponto em que os filhos se iam embora, eles olhavam para trás e arrependiam-se amargamente de não ter acompanhado os filhos, sobretudo os homens que tinham carreiras de maior sucesso. Portanto, para mim isso desde o princípio foi algo que era importante. Portanto,



assegurar que entre mim e a minha mulher havia sempre forma de estar em família, de preferência todos, mas quando não eramos todos gerir as coisas de forma a que houvesse o mínimo de tempo, e tempo de qualidade, e que as crianças crescessem com pais presentes e não com pais ausentes. Portanto, isso conseguiu-se... pronto e há pequenas coisas: nós também vemos muito nos filmes os pais que falham aquelas datas importantes que os filhos têm na vida e que podem ser coisas pequenas mas que marcam muito os miúdos. E portanto, sempre que possível, estar presente. Se havia coisas em conflito, se de facto era muito importante estar perto dos filhos, era perto dos filhos que se estava e arranjava-se uma solução. Acho que na prática não há nada que seja assim tão tão importante que não se possa arranjar uma alternativa. E nas alturas em que isso poderia ter um custo elevado, arranja-se uma solução. E a solução não é esconder, não é ignorar, é enfrentar a situação, tomar uma decisão e trabalhá-la de maneira a que o impacto seja o menor. Nem tudo é perfeito, não se consegue sempre a solução perfeita mas consegue-se que as coisas ganhem um determinado ritmo, um determinado caminho, que depois a partir de certa altura também é natural e que os desvios também passam a ser menos importantes. Depois também os próprios filhos percebem, os (...) percebem, e é uma coisa de dar e receber, não é? Não sou sempre eu que estou na situação, os outros têm que adaptar a mim, às vezes a situação pode ser com a minha mulher, e portanto dar essa possibilidade de ter ela que fazer as suas opções e eu estar lá para resolver a situação. No fundo é ter flexibilidade, é conseguir falar e resolver os problemas e, sobretudo, não os ignorar e não pensar que o importante é trabalhar e ter sucesso profissional e que o resto é secundário.

**(MP) E dentro ainda desta parte de vida pessoal, para além da família, há algum factor assim relevante? Ou um hobbie ou qualquer coisa que contribua também para o seu equilíbrio? Ou é mais centrado na família a parte fora do trabalho?**

(P8) Não, há muitas coisas, nenhuma delas ganha é a dimensão da família, e a família directa que se constitui porque ainda há a família, há pais, há avós, há primos, tudo isso pode manter... há amigos e, de facto, há actividades que se pode ter e deve ter. E arranja-se sempre tempo para tudo. Uma vez uma coisa, outras vezes é outra. Eu pessoalmente não gosto muito de estar muito fechado num determinado grupo pequeno, nomeadamente a família, portanto nós sempre tivemos uma grande disposição para outras pessoas. Continuar com os nossos amigos... obviamente ao longo do tempo, e até com os filhos arranjarmos outros amigos que advém do próprio relacionamento dos filhos, da escola, etc. Portanto, isso mantém um certo equilíbrio, pelo menos para mim mantém que é ver mais pessoas, é conseguir ter um comportamento social não muito fechado e aberto à sociedade. Portanto isso ajuda. Depois hobbies, quer dizer, há desporto que eu não gosto de praticar desporto individual, quer dizer, por exemplo, estar a correr sozinho não é algo que me motive muito, mas estar a correr com várias pessoas, a jogar futebol, sim, isso já me diverte. Portanto, manter esse tipo de coisas. De vez em quando alguém organiza ou eu próprio organizo uma coisa, e não sei quantos decidem que vão fazer um curso de mergulho ou qualquer coisa... são coisas que foram

acontecendo ao longo da vida e que permite à pessoa também se desenvolver, conhecer coisas novas, as viagens... enfim, há uma série de coisas que se vai fazendo. Claro que a pessoa em determinados momentos quer fazer muita coisa e quer fazer tudo, depois percebe que não consegue fazer isso. E portanto, lá está a tal auto-gestão, a pessoa conseguir perceber que há tempo para tudo, perceber também que coisas que se fazem em excesso depois acabam por cansar. E portanto, algumas coisas são boas precisamente porque nós temos pouco disso e não fazemos quando queremos e nos apetece. Pronto, todo esse conjunto contribui depois para o equilíbrio da pessoa e estar bem consigo próprio.

**(MP) E tentar perceber agora como é que estes vários factores que mencionou, desde o balanço com a vida profissional e vida pessoal, desde a disciplina, a parte do auto-conhecimento, todos esses factores que contribuem para o seu equilíbrio, tentar perceber como é que eles evoluíram ao longo do tempo. Ou seja, se por exemplo no início em que ainda não tinha filhos a parte da família se calhar pesava menos, quando começou a ter filhos começou a pesar mais... por isso, o que é que foi alterando ao longo da vida, estes vários factores?**

(P8) Como eu disse, no princípio inclusivamente, a consciência e a auto-gestão, pelo menos no meu caso, eram limitados. A capacidade de resolver problemas, enfim, problemas não técnicos, era limitado. Ao longo do tempo, essa foi claramente... esse ganhar de experiência, conseguir cada vez mais perceber com erros e com, simplesmente, acontecimentos, ter maior capacidade. Depois, se bem me lembro, ao princípio, quando a pessoa começa a trabalhar e não tem grandes compromissos, tudo é fácil porque apesar do dia só ter vinte e quatro horas parece que se consegue encaixar tudo nas vinte e quatro horas. Tem-se muita energia e consegue-se, pelo menos para quem tem, ultrapassar algumas limitações através dessa energia e da vontade de fazer as coisas. À medida que se vai tornando mais experiente, mais velho, a pessoa começa a perceber que o tempo não dá para tudo mas também começa a ver mais solicitações e a tal família, e portanto, tem que gerir isso. Portanto, aí começa a ser importante a pessoa estar mais consciente daquilo que está a fazer, conseguir gerir melhor o seu tempo e ir criando mecanismos que permitem, de facto, manter as coisas a funcionar.

**(MP) E, por exemplo, agora falou de outra coisa que é a gestão do tempo. Como é que essa gestão do tempo é feita em termos práticos? Ou seja, se há algum mecanismo que adopta para conseguir gerir à sua maneira o dia, ou a semana, se há um planeamento, por exemplo, de semana ou de mês... como é que isso funciona, essa gestão do tempo?**

(P8) Relativamente ao meu tempo, gosto de ter o mínimo de planeamento e com algum prazo. Não pensar só no dia seguinte mas encadear as coisas. Tenho uma agenda, nos tempos antigos era em papel, hoje em dia o Outlook ajuda muito. Tenho só uma, não tenho uma para coisas pessoais, outra para profissionais, tenho tudo no mesmo sítio e

uso-a muito porque também percebo hoje em dia também já não consigo lembrar-me de tudo e se não escrever há coisas que me esqueço e não posso esquecer. Portanto, para mim é importante ter isso escrito e perceber. E muitas vezes ver o que é que há para fazer não só durante o dia mas durante a semana, durante o mês, e ter essa consciência. Não precisar de ter tudo de memória porque não é necessário, mas ter uma consciência espacial daquilo que são as coisas que existem para fazer, e sobretudo, se existem urgências, ter algumas prioridades, para a pessoa depois não ser apanhada numa surpresa, que tinha que fazer qualquer coisa e não conseguiu fazer, e portanto tem que deixar tudo e se calhar vai deixar coisas importantes para fazer outra que pode não ser importante mas tem que ser feita. Portanto, para mim esse planeamento e ter consciência daquilo que é mais premente é importante. E para além do calendário, ter um sistema, e hoje em dia nós trabalhamos muito com emails também, é ter um sistema que nos permita ser alertados, sermos alertados para aquilo que tem que ser feito, isto a nível pessoal. Depois obviamente também há o apoio de outras pessoas; das equipas; assegurar que quem tem uma secretária, que é o meu caso, que ajuda nalgumas questões; dentro das equipas de trabalho atribuir tarefas e cada um perceber o que é que tem que fazer para não se ter que estar cada um a fazer tudo. Daí, mais uma vez, disciplina, organização, planeamento, todas essas coisas são fundamentais, dando a flexibilidade de cada um depois usar as suas próprias ferramentas e adaptar as suas coisas porque as pessoas são diferentes. Depois também quando as coisas correm menos bem conseguir geri-las internamente e com os outros.

**(MP) E só para terminar gostava de lhe perguntar o que é que o motiva, ou seja, factores de motivação, o que é que o faz correr.**

(P8) Em primeiro lugar, acreditar que as coisas são para fazer e para fazer bem, e que a nossa função na vida é fazer algo. Não não fazer nada, isso não faz parte dos meus horizontes. E portanto, isso ajuda-me muito que nos momentos mais difíceis eu acredito e sei que há qualquer coisa que tenho que fazer e a solução não é, nem ficar deprimido, nem baixar os braços, é fazer alguma coisa. É uma auto-motivação que é necessária. Há outras formas que é quando as coisas estão mais difíceis procurar apoios de forma mais directa ou menos directa. Entrar em ambientes. Conheço pessoas que quando estão em dificuldades evitam os outros, eu, não quer dizer que não goste, e gosto, dos meus momentos de solidão, de introspecção e tudo isso, mas acho que o efeito contagiante da alegria dos outros é bom para mim. Mesmo que a pessoa esteja mal ao fim de algum tempo acaba por ficar bem, sobretudo quando conhece os ambientes em que se move e sabe quem são as pessoas que o rodeiam que têm essa capacidade. E há pessoas que têm de facto essa capacidade, ou grupos que geram esses momentos de alegria que depois permitem à pessoa avançar. Também tenho tido sorte que não tenho tido situações horríveis, tenho tido situações difíceis, de dúvida, algumas mais tristes, mas nunca nada que eu pudesse dizer: “Bem, isto é o fim do mundo”. Também tenho essa sorte. Não sei se é porque tenho sorte, se é porque faço por isso, se é um conjunto das duas coisas.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P8) De nada.

*2.9. Interview (29 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 9 (P9):*

**(MP) Então para começar queria-lhe pedir que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação e até agora onde está, e tentar identificar mais ou menos uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, e tentar perceber as estratégias que adoptou para ultrapassar essa situação.**

(P9) Olhe, começo por lhe dizer uma coisa que se calhar ninguém lhe disse, é que as pessoas logo que nascem são líderes ou não e isso desde pequeno que se vê. Então, muito assenta, tem muito a ver com a educação, mas tem muito muito a ver com a capacidade que as pessoas têm de se organizar a elas próprias, mas em primeiro lugar de tudo gerir o seu próprio tempo. Eu tenho cinco filhos e a minha filha pequena vai ser uma líder e isso vê-se desde pequenos. Então, eu desde pequenina que toda a gente me dizia que eu sabia mandar e orientar as coisas. E depois formei-me em economia na Universidade Católica com vinte e dois anos, acabei o curso em Junho, casei-me em Setembro e fui logo trabalhar para a Sociedade Portuguesa de Seguros, montar uma área nova. E portanto, eu logo desde o meu primeiro emprego, acabada de sair da universidade, tive logo um desafio grande de fazer uma coisa nova, não é? De meter-me no (...), muito embora para conhecer seguros e para saber como é que era, tive que me integrar numa equipa que era uma equipa bastante pesada porque era uma área da contabilidade e antes não era como é hoje em dia, era uma área com muita gente onde nós como tínhamos um desafio novo e tínhamos que saber como é que era, mas eramos encarados com alguma inteligência, alguma ternura, e portanto, isso eu acho que facilita. Penso que talvez aquilo que pode marcar mais as pessoas quando saem da universidade é o primeiro chefe, é a primeira pessoa com quem trabalham e o tempo que essa pessoa e o espaço que as pessoas lhe dão. Mas também penso que todas as pessoas têm muito brio profissional se conseguem afirmar quando fazem bem as coisas. Bom, depois trabalhei na Sociedade Portuguesa de Seguros, lá montei essa tal área nova, e num determinado momento havia uma opção que o meu marido teve um convite para ir morar para Bruxelas, ainda não tinha filhos mas fiquei logo à espera de bebé logo a seguir a esse convite, e a opção era ou ia também para Bruxelas ou não viver, ou continuava nesse desafio e tinha à minha frente uma carreira brilhante porque isto era tudo novo. Então eu optei sempre toda a minha vida pela família, e essa foi sempre a minha prioridade e ainda hoje é. Portanto, fui morar para Bruxelas e fui sempre

sucessivamente fazendo cursos e formações em áreas que me interessavam. Fiz uma na Universidade Nova em Informática de Gestão quando ainda não se falava nem na informática nem na gestão, e quando comecei a trabalhar... trabalhava cá na Sociedade Portuguesa de Seguros, e depois em Bruxelas fiz várias formações mais na área até de perceber as pessoas e de perceber a forma como as pessoas reagem. Ou seja, penso que ninguém pode gerir equipas ou liderar equipas se não perceber como é que as pessoas reagem. Normalmente... bom, enquanto estava em Bruxelas, pensei em ainda fazer o mestrado em Recursos Humanos porque sempre foi uma área que me interessou, mas pronto, depois acabei por ir tendo filhos e fui trabalhar para a Comissão Europeia, e acabei por não frequentar isso. Mas fiz mais duas formações curtas que me interessavam, coisas que me interessavam, nomeadamente um curso de leitura rápida. E depois desde os quinze anos que estudo grafologia, e portanto, tenho imenso interesse e fiz um curso que é equivalente ao mestrado, tenho imenso interesse ver como é que as pessoas reagem quando se relacionam com os outros e como é que as pessoas são para lá daquilo que mostram. E pronto, foi assim.

**(MP) Ok. E tentar identificar uma ou duas situações que aconteceu qualquer coisa inesperada e tentar perceber como é que as ultrapassou, como é que lidou com isso.**

(P9) Olhe, eu quando depois decidimos voltar para Portugal, tinha três filhos nessa altura, o Pedro era pequenino, eu não gostei nada de vir e porque uma vez mais tive que renunciar à minha carreira. Já tinha renunciado aqui quando fui para Bruxelas, depois trabalhava na Comissão Europeia tinha que perder tudo porque não vinha para cá, e uma segunda vez tive que renunciar à minha carreira. Acho que as pessoas quando têm que fazer opções que são opções que têm consequências grandes em termos pessoais, têm que as fazer completamente conscientes de que depois não vão cobrar isso mais tarde. Não é que não se vão arrepender porque arrepender podemos sempre arrepender, mas é perante nós próprios termos os assuntos suficientemente arrumados para depois não virmos cobrar porque eu desisti da minha vida para vir para cá, ou qualquer coisa. Bom. Portanto, para mim própria uma vez mais, tinha que decidir se o que era mais importante para mim era de facto ter a família junta ou não. E depois nessa altura, quando vim logo tive a minha antiga chefe a querer-me logo na Sociedade Portuguesa de Seguros, que entretanto já não era assim, era a (...), e nessa altura eu uma vez mais decidi pela família e decidi: “Não, eu agora vou ficar em casa durante seis meses para ir buscar os miúdos todos os dias ao colégio, e ainda hoje ao fim de vinte anos vou buscar os miúdos todos os dias ao colégio. E essa é uma das rotinas que eu nunca quebrei porque acho que o investimento que se possa fazer nos filhos pequenos, o tempo que se possa dar em determinadas horas do dia, é a coisa mais importante que depois se pode colher. Bom. Então como sempre fiz voluntariado, sempre, desde os doze anos que eu faço voluntariado, e essa foi uma coisa que nunca descorei porque... mesmo quando morei em Bruxelas e tudo, sempre tive um trabalho para além daquilo que era a minha actividade profissional, e um trabalho onde eu pudesse sentir que estava a dar aos outros

aquilo que eu gostava de fazer, que podia contribuir para melhorar um pouco a sua vida, fui-me oferecer ao Banco Alimentar Contra a Fome porque tinha tempo. Fazia umas traduções que tinha ganho num concurso para a Comissão Europeia, fazia de manhã, mas tinha umas tardes e fui lá oferecer duas tardes. E ao fim de um mês estava na direcção do Banco Alimentar Contra a Fome porque aquilo é um projecto maravilhoso, ao fim de vinte anos ainda continuo lá. E então num determinado momento eu tive que optar exactamente em voltar ou não a trabalhar assalariado. E aí foi uma decisão que eu tive que fazer grande porque tinha três filhos e percebia que, ou investia muito no Banco Alimentar Contra a Fome, dando muito tempo e sobretudo dando muito de mim, ou então não investia tanto e voltava a trabalhar por conta de outrem, com o trabalho remunerado. E então aí percebi que a minha família podia melhorar muito se eu pudesse fazer alguma coisa em que me realizava mais. E portanto foi uma decisão muito consciente, não pense que foi a vida que me levou, embora eu ache que as vidas nos levam, mas acho que de qualquer modo nós não somos apenas espectadores da nossa própria vida, temos que ser actores. E então foi conscientemente que fiquei, e que fui dando sempre mais e que fui estruturando aquele que é talvez o maior projecto cá em Portugal, se calhar é a (...), e isso tem muito gozo, é muito gratificante.

**(MP) E agora tendo um bocadinho mais... virando um bocadinho para o processo de auto-gestão e de auto-liderança, ou seja, lidera um conjunto de equipas mas para haver essa liderança tem que se liderar primeiro a si própria, tem que haver uma gestão muito pessoal. Então focando um bocadinho nisso, gostava de tentar perceber quais é que são os factores que privilegia nessa sua auto-gestão, como é que esse processo é feito, e também as estratégias que adopta para conseguir a satisfação desses factores.**

(P9) Eu sou híper disciplinada, híper disciplinada. E portanto eu nunca me imponho a mim coisas que não consigo cumprir. E acho que essa capacidade de saber exactamente aquilo que consigo dar que me permite fazer um planeamento do tempo. Então, como eu sou muito muito eficiente, não gosto nada de ineficiências, por exemplo, se tiver que pôr a loiça na máquina, ponho a loiça na máquina numa forma eficiente e não perco muito tempo nem espaço nem nada, faço tudo na minha vida numa maneira muito optimizada. E portanto como eu sou muito eficiente, sempre fui desde pequena, como a minha filha mais pequena também é, com a disciplina que me imponho porque tenho estes objectivos que são realistas consigo sempre cumprir.

**(MP) Ok. E para além da disciplina, por exemplo, para haver essa disciplina tem que planear o seu tempo e esta gestão do tempo como é que é conseguida? Ou seja, é uma coisa que, por exemplo, tem um auxiliar de, por exemplo, uma agenda ou um caderno em que aponta as metas desta semana ou as metas deste ano? Como é que é esse processo? Traça objectivos anuais?**

(P9) Isso, olhe, eu como lhe digo, entrego-me sempre. Sou católica e acho que as pessoas também têm que acreditar um pouco que devem fazer como se tudo dependesse delas sabendo que tudo depende de Deus. E portanto acho que sempre... que há aqui um factor sempre de que as coisas... tem que se deixar aqui alguma margem e alguma folga. O que é que faço? Tenho dois momentos no ano em que faço momentos de paragem comigo própria, aqui no Baleal, em que há uma semana por ano em que trabalho menos, e depois entre o Natal e o Ano Novo faço um balanço do ano e o que é que eu tenho de, quero mesmo como prioridades. Eu nunca digo aquilo que não vou fazer porque... a menos que sejam coisas que eu não vou fazer mesmo. Mas defino para mim própria algumas coisas prioritárias que eu quero mesmo conseguir durante o ano. E giro muito os meus anos como os anos lectivos porque a minha vida é muito... como tenho cinco filhos e ainda tenho uns nas escolas, tenho que gerir muito pelas férias. Procuo sempre dar mais tempo quando eles estão em casa, e portanto, conseguir ter mais tempo livre assim aos fins da tarde. Trabalho todos os dias, todos os dias mesmo ao sábado e ao domingo. E trabalho quase todos os dias à noite, a seguir ao jantar, mas nunca trabalho entre as sete e as dez da noite. Tenho os fins de tarde sempre para os meus filhos e depois só volto a trabalhar depois de deitar os mais pequenos e de rezar e de contar histórias, etc. Mas nunca vejo televisão e como adoro ler, e como todos os dias me dou a mim própria meia hora de leitura pelo menos, acabo por ter tempos repartidos no tempo, percebe? E portanto, acabo por conseguir gerir-me. Não tenho agenda mas a minha secretária tem uma agenda porque eu tenho muitos compromissos e tenho sobretudo muitas coisas fora. E portanto tenho que saber se estou cá ou se não estou, etc. Mas você pode não acreditar, mas eu faço quase tudo de cabeça. Tenho quase tudo na cabeça.

**(MP) Ok. E, por exemplo, a parte de formação. Referiu que antigamente que era uma constante e que tem sempre essa necessidade de apostar em vários cursos que lhe interessem na altura. Como é que é feito actualmente? Ainda há esse cuidado de procura de formação?**

(P9) É, como lhe digo eu sou curiosa, leio tudo até aos pacotes de cereais porque como não vejo televisão leio tudo. E quando as coisas me interessam então vou procurar e considero que isso também é tempo de trabalho. Ainda para aí há quatro anos fui fazer o curso de... ganhei o prémio do Banco Alimentar ser a instituição mais bem gerida, fui fazer um programa da alta direcção na AESE. Sempre que posso faço estudos ligados à grafologia, isso faço muito muito frequentemente. Sou sócia de uma sociedade francesa de grafologia e fazemos imensos testes e imensos ensaios de letra e tal, e isso implica muito estudo. E ainda agora estava a dizer aos miúdos que agora ia começar a fazer um curso de teologia na Católica. Eu procuro sempre não conseguir limitar os interesses e conseguir cultivar aquilo que me é essencial. E pronto. Claro que aquilo que é essencial não tem a ver... numa fase da carreira em que eu estou, eu já não preciso de aprender como vocês precisam tanto de contabilidade ou outras coisas, não. Há outro tipo de interesses em que gostamos de saber mais ou mais aprofundadamente, está a ver?

Portanto procuro sempre falar, adoro debater e conversar, e portanto gosto sempre de falar com pessoas que sabem mais que eu, aprendo sempre.

**(MP) E pronto, então nesta sua auto-gestão pelo que eu percebi até agora, é mais ou menos, é a disciplina, é o balanço dando sempre prioridade à família, é, por exemplo, a parte religiosa também de certeza que contribui para o seu equilíbrio todos os dias. E então tentar perceber um bocadinho como é que...**

(P9) É mais até uma parte espiritual do que religiosa. É para lá de religiosa, é espiritual. Tem que haver algo para lá da matéria, e esse (...) da matéria pode não ser só religião.

**(MP) Ok. E como é que isso é conseguido mais especificamente? Tem, por exemplo, um grupo que reúne de mês em mês ou é individual?**

(P9) Não. Não tenho nenhum grupo, destesto grupos. Não gosto nada de grupos. Não gosto nada de grupos nem de coisas obrigadas, e até gosto de grupos de amigos e não gosto sempre do mesmo grupo de amigos. Tenho imensos grupos de amigos, todos diferentes porque, sabe, eu não gosto nada de manadas. Sou um bocadinho individualista. Não gosto de manadas, gosto de pessoas que pensam por si e que não são necessariamente obrigadas a estar integradas em linhas, ou em grupos ou assim.

**(MP) E falando um bocadinho, por exemplo, do processo de auto-conhecimento. É feito de uma forma consciente, foi feito ao longo do tempo, se há um cuidado, por exemplo, de nessas suas paragens durante o ano tentar perceber: “O que é que este ano fiz bem, o que é que fiz mal, o que é que posso melhorar, como é que posso melhorar?”. Ou seja, como é que este processo de auto-conhecimento é conseguido e se é de alguma forma consciente.**

(P9) Não sei, não sou capaz de lhe dizer. Acho que deve haver uma parte que é consciente porque tem essa análise que é até retroactiva, para saber o que é que correu bem e melhor, mas também sobretudo aquilo onde eu própria, pessoalmente, falhei ou até aquilo que me causa alguma frustração ou alguma infelicidade. Eu acho que as pessoas nasceram para ser felizes e não devem ser infelizes. E portanto devem saber aquilo que as faz infelizes para mudar isso. Isso faço sempre isso como análise, até para perceber onde é que eu própria estou a falhar. Até porque eu acho que quando as pessoas fazem as coisas contrariadas e sem amor, amor no verdadeiro sentido de S.Paulo, em que o próprio também se inclui, são menos eficientes. E eu tenho esta coisa da eficiência. Então acho que nós próprios temos que saber aquilo que nos torna menos felizes porque se nós não estamos tão bem então os outros toda à nossa volta não estão bem também. Portanto acho que isso, não sei se posso dizer que é consciente ou inconsciente, acho que alguma consciência há-de ser, mas como lhe digo, parte da nossa vida acontece. Então acho que nós não nos devemos preocupar demasiado connosco próprios, eu não dou muita importância a mim própria. É por isso que, por exemplo, eu recebo todos os alunos que me pedem porque eu aprendo muito mais com os alunos do



que vocês comigo e divirto-me. Divirto-me imenso com coisas que às vezes me fazem pensar que não me tinham ocorrido. Não estou nada instalada na minha própria vida, de todo. Eu sou divertidíssima, então acho imensa graça a coisas que são até... os meus filhos até gozam comigo, dizem que eu me divirto até com os bebés... mas que são surpreendentes e às vezes que não estávamos à espera delas. Portanto...

**(MP) Ok. E, por exemplo, nesta parte ainda um bocadinho do auto-conhecimento, por exemplo, se há a parte de tem o cuidado de, não sei se no Banco Alimentar há ou não, por exemplo, avaliação 360, em que se tenta cruzar um bocadinho o que é que pensa de si próprio com o que os outros pensam, se isso ajuda de alguma forma... Como é que é?**

(P9) No Banco Alimentar não há. Há uma coisa bastante informal de avaliação dos colaboradores porque é muito difícil avaliar voluntários. Nós temos... a base são voluntários, nós temos duzentos e cinquenta voluntários todos os dias só em Lisboa, e temos quinze colaboradores permanentes. Para os colaboradores permanentes existe obviamente uma análise, uma avaliação do desempenho. No caso dos voluntários é muito mais difícil instituir isso de uma forma formal, mas há informal. E pronto. De qualquer maneira eu penso que talvez o ambiente que se vive no Banco Alimentar seja a melhor avaliação daquilo que é conseguido em termos de equipa.

**(MP) Ok. E, por exemplo para si, há o cuidado de tentar, por exemplo, saber o que é que amigos ou família pensam que são os pontos fortes, os pontos fracos, ou é uma coisa feita muito individualmente e pessoalmente e fica por aí?**

(P9) Uma vez um filho meu fez uma coisa espectacular que foi dar de presente de Natal a cada um de nós uma coisa que era o correio divino, e em que pediu a dez amigos de cada um de nós que nos escrevesse uma carta. Isso foi mesmo engraçado porque havia pessoas diferentes, dez para cada um de nós, receberam-se setenta cartas na minha casa, que escrevia para os outros. Bom, isso põe as pessoas a pensar até como é que os outros nos veem. Mas sabe que eu até acho que é menos importante saber como é que os outros nos vêem, quer dizer, é menos importante saber como é que nós pensamos que os outros nos vêem. Ou seja, para mim é muito mais importante ser do que parecer. E portanto procuro que os outros me vejam sempre como eu sou realmente. Se eu às vezes sou mal disposta, então eu gosto que saibam que eu às vezes sou mal disposta. Se às vezes... se eu sou sempre muito exigente com toda a gente, todos os que trabalham comigo sabem que eu sou muito exigente, mas é porque eu sou muito exigente comigo própria. Então todas as pessoas que trabalham comigo sabem que eu sou muito exigente com eles e que sou exigente comigo, mas também sabem que todos podem ser exigentes comigo. Então o que eu acho aqui nas relações que lido até de nós próprios com aqueles com quem nós trabalhamos, que aquilo que deve ser de facto o farol é de nós sermos sempre nós próprios.

**(MP) Ok. E tentar agora ver um bocadinho como é que estes vários factores da sua gestão evoluíram ao longo do tempo. Ou seja, por exemplo, o balanço entre família e trabalho ou vida profissional, de certeza que no início em que, por exemplo, na altura em que não era casada e não tinha filhos, de certeza que tinha um balanço se calhar menor, agora já tem um peso maior à medida que foi fazendo família. Como é que estes vários factores evoluíram? Por exemplo, se a disciplina foi sempre uma constante.**

(P9) Eu acho que sim, acho que a disciplina foi sempre uma constante mas eu logo que me formei, casei-me. Como lhe digo, casei-me até antes de começar a trabalhar. Formei-me em Junho, casei-me em Setembro e comecei a trabalhar em Outubro ou Novembro. Mas nós... a nossa vida era muito diferente da vossa porque nós não tínhamos dinheiro. Então nós tínhamos que lutar para ter as coisas mais básicas que vocês já têm quando acabam as faculdades. Eu casei-me há trinta anos, faço este ano trinta anos de casada, e quando casei não tínhamos sofás. Então todas as vidas eram construções. De facto tínhamos que ter disciplina até para construir: para construir relações, para ter alguns bens porque não havia esta facilidade de bens de consumo. E penso que se calhar aquilo que norteava primeiro era conseguir construir em conjunto uma relação, ainda por cima porque o meu marido não é crente, é agnóstico, e eu sou crente, e portanto há todo um percurso que era mais importante ser construído. Mas depois ao longo de toda a minha vida foi-me sempre pedindo coisas que eu não estava à espera. Quando estava casada há três meses, caiu-me em casa um cunhado meu com cancro péssimo que acabou por morrer em minha casa. Portanto, coisas completamente que também não nos deixam margens para achar que tudo se pode planear, não pode. Então acho que a vida vai acontecendo e como lhe digo, se calhar o mais importante é você ser sempre você. É como os ingleses dizem: “always be yourself”. Eu acho que esta verdade e esta coerência de vida é que depois faz com que a vida seja mais harmoniosa e mais fácil porque você está sempre bem consigo própria.

**(MP) E tentado perceber, por exemplo, esta procura de coisas fora da vida profissional e para além da família, por exemplo, esses cursos que faz que lhe vão interessando... foi uma coisa que sempre privilegiou e até agora é uma constante, se cada vez mais tem mais necessidade de, por exemplo, não sei se tem algum hobbie que também seja relevante, se esta parte espiritual se também sempre foi uma constante... como é que é?**

(P9) Faço imensas coisas porque tenho muita actividade. Por exemplo, quando estava em Bruxelas trabalhava no Comité Económico e Social, tinha dois filhos pequenos e estava à espera de um terceiro, tinha uma empresa que fazia restaurantes, tocava viola, tinha cursos de viola, tinha um curso de italiano e ainda andava numa ginástica. Toda a vida fiz imensas coisas ao mesmo tempo. O meu pai era lavrador, e quando uma pessoa é educada ao ritmo da natureza e da terra, percebe que não se pode perder tempo com coisas que não têm importância. Portanto eu fico desesperada quando vejo os meus

filhos e o meu marido passarem noites seguidas a ver televisão ou noites seguidas a ver jogos de futebol porque para mim as pessoas têm que aproveitar ao máximo o pouco tempo que dispõem, nós temos todos prazo nesta vida. A coisa mais certa que temos é morrer. Desde o dia em que nascemos estamos a começar a morrer. Então temos que viver cada minuto da nossa vida aproveitando o máximo, mas sobretudo aproveitando o máximo para nós mas para deixar também para as gerações futuras. Estamos aqui a prazo, emprestaram-nos este planeta aos nossos netos, e portanto nós temos que deixar aqui marca. Acho sempre que as pessoas têm que deixar marca em tudo aquilo que fazem, mas fazendo bem. Então também toda a minha vida fiz coisas de mãos. Cozo lindamente, bordo tudo o que há, faço tapetes de arraiolos, casaquinhos de bebé, e tenho sempre uma coisa de mãos para fazer, sempre sempre sempre. Sempre que tenho que lançar um projecto novo, antes de passar ao computador ou powerpoint ou que seja, para fazer o esboço de qualquer projecto, faço alguma coisa durante uns serões e toda a ideia fica na minha cabeça.

**(MP) E tentar perceber um bocadinho como é que a experiência que teve ao longo do tempo e todas as situações que se deparou no dia-a-dia, como é que isso a influencia no dia de hoje? Ou seja, se por exemplo, quando toma uma decisão hoje em dia lembra-se: “Ah, já tomei uma decisão parecida, aconteceu assim e assim...”, ou se não há sequer essa forma consciente de ir buscar situações passadas.**

(P9) Há, isso é a vida. Você ainda é muito novinha mas vai perceber que a nossa vida é um cúmulo de tudo aquilo que já vivemos. E mesmo que não queiramos acabamos por ser influenciadas bem e mal, por isso positiva e negativamente, por tudo aquilo que já vivemos. E muitas vezes nós não tomamos decisões, ou não... até em relação a nós próprios, por algum medo de coisas que tenham corrido menos bem. Eu não sou nada comodista nem nada preguiçosa, e portanto nunca me inibiria nada porque vai dar trabalho, não. Quanto mais trabalho der mais graça eu acho. Mas se você vê coisas que você vai fazer que já em algum momento causaram sofrimentos a outros ou até a si próprio, então claro que toma em conta e não envereda por essa via. E acho que isso é de cada dia quando se lidera equipas, isso é um factor determinante.

**(MP) Ok. E agora para terminar gostava de lhe pedir... quais é que são os factores e o que é que a motiva hoje em dia? Ou seja, o que é que a faz todos os dias acordar e pensar: “Vou outra vez para o trabalho, vou outra vez para a minha vida, e vou feliz e é isto que eu quero”.**

(P9) Olhe, eu quando... imensas vezes me perguntam isso. E perguntaram: “O que é que te faz correr?”. Eu para mim é muito fácil dizer porque eu, ao contrário do que as pessoas pensam, eu não renunciei a mim, não renunciei a uma carreira profissional. Eu tenho no Banco Alimentar e na Entre Ajuda, que depois foi o culminar de um ponto de vista de gestão e organização daquilo que iniciei no Banco Alimentar, eu tenho talvez a

realização profissional que nunca teria tido na empresa seguradora ou na Comissão Europeia, se lá tivesse tido. Mas penso que o facto de poder fazer bem aquilo que faço, fazendo o bem, é talvez aquilo que motiva mais. Quando vejo uma quantidade de instituições que são geridas por freiras que são santas, que deram a sua vida como entrega e uma total dedicação, não percebem nada de gestão e que podem ser muito mais eficientes se lá pusermos uns pozinhos de gestão, que apenas porque aprendemos teoria na Universidade Católica ou onde seja, então isso é muito gratificante. Ainda por cima porque eu divirto-me imenso a fazer aquilo que faço. E acho que enquanto houver esta paixão pelo que se realiza, mas sempre porque eu gosto muito de fazer aquilo que faço porque me divirto a fazer aquilo que faço, então acho que tenho essa motivação.

**(MP) Ok. Obrigada.**

**(P9) Muito bem.**

*2.10. Interview (38 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 10 (P10):*

**(MP) Então para começar queria-lhe pedir que comesse por descrever o seu percurso profissional, até aqui, por isso começando na formação até agora, o que é que está a fazer. E tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, e tentar perceber que estratégias é que adoptou para ultrapassar essas situações.**

(P10) Muito bem, então quanto ao percurso... O meu percurso é estranho, quer dizer, é diferente do habitual. Eu fui académico durante a maior parte da minha vida profissional, e portanto era um académico, sem modéstia, enfim, plenamente, poderia dizer bem sucedido porque tinha uma vida académica plena, tinha muita actividade pedagógica, tinha muita actividade de investigação, tinha muita actividade de consultoria, tinha uma rede internacional grande de contactos, enfim... e quando percebi que tinha que ser, dada a minha idade e a escola onde me inseria, que era o Técnico, que era uma escola mais antiga, portanto com os quadros preenchidos, para poder ser um académico bem sucedido teria que desempenhar a minha vida em regime de exclusividade e portanto tinha que estar sobretudo no Técnico, e por outro lado porque queria ter alguma exposição aos problemas do meio e da sociedade e também queria ter níveis de bem-estar e poder dar à minha família uma vida melhor, tinha muita actividade de consultoria que fazia a partir do Técnico. E portanto eu fiz uma carreira académica completa, enfim, formalmente ainda sou professor catedrático do Técnico apesar de estar em licença sem vencimento há doze ou treze anos, e justamente nessa

fase em que tinha muita actividade de consultoria, parte desta actividade era com a Administração Pública e com a Administração Central e com os Municípios, parte com as empresas, e houve uma oportunidade de colaborar de uma forma mais estável com a Brisa, e quando a Brisa estava a fazer a BrisaTel eu acabei por trocar parte da minha actividade de consultoria por isso, e seis meses depois desafiaram-me para ir para a Brisa e eu tive um conflito, enfim que não era vocacional mas que era... os académicos quando são sérios têm uma vida difícil, de muito esforço e de muito sacrifício, e não tinha a certeza que quisesse deitar fora os anos todos de investimento meu e da minha família, mas por outro lado sentia um grande apelo, e durante um ou dois anos ainda fiz as duas coisas, mas acabei por concluir que seriamente para poder estar nesta vida não podia continuar a ser um académico e portanto pedi uma licença de vencimento normalizada. Portanto eu sou um caso pouco habitual, porque até aos quase 40 anos fui professor universitário e depois passei a ser gestor. Estive onze anos na Brisa e em Janeiro do ano passado, justamente do ano passado, 2011, fui desafiado pelo principal accionista da Brisa, que era uns dos accionistas da EFACEC, a vir para a EFACEC e ser CEO da EFACEC e pronto aceitei esse desafio. Isto mais para o percurso. O que é relevante aqui é ser, digamos, menos habitual, não só em Portugal como noutros sítios, é mais habitual o percurso contrário, pessoas que estão na indústria e às tantas resolvem também mudar de vida e ir para academia. Momentos difíceis que tive nestas fases, enfim, tive-os não diria com frequência mas em abundância, quer na minha vida académica quer mais tarde, mas talvez seja mais notório por serem mais marcados, mais bem identificados, portanto não serem crises de problemas, digamos, difusos, serem problemas concretos, coisas que ocorreram, eventos e tanto na Brisa como já vi na EFACEC, a propósito de problemas sérios que foi preciso resolver. Eu acho que perante os problemas, como aliás ao longo do dia-a-dia, aquilo que é mais importante, por um lado, é de facto enfrentar os problemas, não querer deixar de compreender os problemas e de os enfrentar de forma clara. O mais importante, aqui como eu costumo dizer, a condição mais importante para poder resolver um problema é conhecê-lo e portanto enfrentá-lo nesse sentido, querer conhecê-lo e admitir que ele existe, assumir que ele existe e procurar soluções. Obviamente não me vou referir em concreto aos problemas, aos casos em que senti, enfim, momentos de crise em que obrigavam a mobilizar emoções, enfim, e outro tipo de apoios, mas no meu caso foi sempre muito importante, até para equilibrar, até para ajudar a equilibrar, digamos a situação emocional perante problemas mais sérios, e estou me a lembrar de dois problemas fundamentalmente sérios, um na Brisa e outro aqui, muito, muito importante recordar permanentemente que temos uma família, encontrar a família ao fim do dia e ao fim-de-semana, são aspectos que já referi, digamos, sempre que possível, principalmente nas alturas de crise às vezes, enfim, ficam mais difusas a separação entre uma coisa e outra, mas partilhar os problemas com a família, sem exagerar para não transferir para a família, digamos, o mau estar que resulta dos problemas, mas de algum modo preparar a família para o facto também da pessoa ter menos disponibilidade e menos boa disposição e andar mais preocupado e também mais distante que o habitual, preparar a família nesse sentido.

“Não me levem a mal, mas há aqui um problema e eu preciso de me concentrar mais no problema”. Por outro lado, recolher também o apoio nas pequenas coisas, não é? No conforto da família, nos afectos... eu acredito muito nisso. Em geral, para além dos aspectos de natureza mais emocional, eu acho que perante os problemas como perante o dia-a-dia, há questões de rigor e disciplina que eu acho que são fundamentais. Eu considero que sou uma pessoa exigente e julgo que é assim que sou visto, enfim, vários exercícios que temos feito, se calhar no grupo de pessoas com quem trabalho mais directamente, se calhar às vezes envolvendo mesmo pessoas já num círculo maior, eu julgo que sou rigoroso e exigente, e sei que sou visto como tal, mas acho que é a condição mais importante para se poder ser exigente é ser exigente consigo próprio. Portanto eu sou muito exigente comigo próprio e, em princípio, em princípio não, em definitivo a menos que falhe, eu não quero exigir a ninguém das pessoas que trabalham comigo, algo que eu próprio não seja capaz de entregar. Portanto eu não exijo aos outros que façam coisas que eu não faço. E mais, acho que para exigir aos outros aquilo que exijo, desde as coisas mais simples como chegar a horas ou entregar as coisas a tempo ou reportar a propósito dos assuntos que são abordados, eu tenho que eu próprio fazê-lo. Eu sei que não é isso que a preocupa. Não é tanto a relação com os outros, mas eu acho que tem depois um impacto muito grande na relação comigo. Também acho que tem que se liderar por exemplo, e portanto tenho uma grande preocupação... por isso é que eu digo que o auto-liderar é um conceito que me parece fazer pouco sentido, eu não posso dar o exemplo a mim mesmo porque eu sou só um, mas tenho uma preocupação de permanentemente assegurar que os meus comportamentos e a forma como sou visto e aquilo faço perante os outros está a ser cumprido. Portanto acho que do ponto de vista do comportamento e da atitude, o aspecto mais importante é este: eu sou rigoroso, acho que é talvez o contributo mais importante que a vida académica a mim me deu ao vir para este mundo da gestão, é o rigor, enfim, a que os cientistas estão obviamente normalmente ligados, e acho que o direito a ser rigoroso que eu tenho, existe porque sou rigoroso comigo mesmo, o ser exigente com os outros só me é permitido porque sou exigente comigo mesmo. São assim os aspectos mais importantes. Isto traz depois no dia-a-dia e no quotidiano, nas coisas que me parecem também que lhe interessam para o seu trabalho, preocupações de disciplina muito grandes. Coisas simples como: eu sou razoavelmente apto ou como é que hei-de dizer, tenho bastante apetência para sistemas, para informática, enfim... apesar de eu ser professor de engenharia civil (...), e portanto eu tenho meios de, digamos, apoio ao meu próprio funcionamento profissional. Portanto tenho uma agenda que giro muito rigorosamente. Quando andámos a trocar emails para marcar esta entrevista, a primeira coisa que fiz foi ver quando é que podia fazer, depois de ver marquei na minha agenda... portanto, passei férias, não me lembrei muitas vezes porque já passou muito tempo desde esta entrevista, mas pouco tempo antes de vir de férias, que já aconteceu para aí há duas semanas e tal, reparei que (...) cá. No fundo essas coisas. Tenho os meus contactos, a minha agenda, portanto tudo isso obsessivo, essas coisas, e não é por achar graça, também acho e portanto isso ajuda-me, facilita, é porque para mim é fundamental. Tenho um conjunto de rotinas, por exemplo, se tenho

um assunto que me chega por email a que eu não posso ou não quero responder logo, preciso de pensar ou porque não tenho tempo ou porque não tenho informações que me faltam, uma das coisas que faço é deixar essa mensagem, mesmo depois de a ter lido voltar a pô-la como não lida, porque de tempos a tempos quando tenho tempos livres vou verificar como é que estão as minhas mensagens. Em princípio devo ter e tenho sempre poucas mensagens por ler mas isso significa que são assuntos que são importantes. Tenho uma to do list no meu computador que actualizo com frequência e que uso, normalmente, para dois tipos de coisas que são muito diferentes. Coisas em que não me posso esquecer mesmo, mas para poder descansar e ter a certeza que não me esqueço, marco logo, podem não ter muita importância; ou coisas que eu sei que não vou conseguir resolver nos tempos mais próximos mas que quero garantir que não me esqueço, portanto registo e tenho às vezes coisas na to do list com meses, o que não parece muito inteligente mas significa que é um assunto que eu sei que ainda está em aberto. Enfim, obviamente para estar lá meses é porque eu não preciso de tratar com urgência. Mas portanto esse tipo de procedimentos. Tenho coisas já no meu caderninho que uso, uso um caderninho, agora estes caderninhos estão na moda, eu antes de usar este caderninho usava um caderninho grande, quadriculado, um A4, mas faço isso provavelmente há mais de vinte anos. E depois tenho umas regras: se é um assunto que eu preciso de tratar ponho aqui uma seta; se é um assunto que é muito importante ponho duas setas; quando o assunto está tratado risco; alguns desses assuntos depois passo-os para a minha to do list. Portanto, esse tipo de disciplina procedimental é muito boa e apoia-me, eu acho, por razões que eu acho que têm que ver com uma graça que um amigo meu que também é gestor diz que é, meio a sério, meio a brincar: “só se atrasam as pessoas que têm pouco que fazer”. E eu, felizmente, tenho muito que fazer e tenho a cabeça muito ocupada, preciso destes elementos de organização. E a ideia da disciplina: chegar a horas, exigir que se chegue a horas, começar reuniões a tempo, marcar hora de início e hora de fim. E essa disciplina precisa de apoio, portanto e eu tenho meios de apoio. Andei à procura. Para mim é muito importante que na minha agenda do telefone esteja sempre organizado como está no computador porque tanto estou com um como estou com outro. Portanto esse tipo de instrumentos eu acho decisivo.

**(MP) Por exemplo, ao longo deste processo de gestão de si próprio, ou vá auto-liderança, para além da disciplina que outros factores é que considera fundamentais? E que estratégias é que adopta para os conseguir?**

(P10) Enfim, há questões de carácter que eu acho que não vale a pena repetir ou não vale a pena referir mas considero (...). Temos a lealdade, a honestidade e a transparência. Eu acho que há um aspecto que referiu logo no início da nossa conversa que é importante: eu quando mudei de vida, passei a ser gestor e deixei de ser académico, durante muitos anos eu trabalhava todas as noites e um dia do fim-de-semana. E os meus filhos eram mais novos, a minha mulher gosta de se deitar cedo, isso facilitava-me a vida. Portanto, jantávamos, iam todos para a cama e eu ia para o Técnico trabalhar. E entre sábado e domingo normalmente escolhia um dos dias. Eu quando

mudei de vida passei a ter mais responsabilidades e mais stress, mas passei a ter muito mais tempo. E portanto, em geral, digo em geral porque é impossível fazê-lo de forma absolutamente sistemática, mas em geral eu procuro não trabalhar à noite e procuro não trabalhar ao fim de semana. Enfim, há sempre picos, há sempre crises, estou muitas vezes fora, viajo muito, enfim, mas quando estou em casa. E acho que isso é importante. Aliás, tenho um amigo meu que é líder de um escritório da McKinsey, que me enviou um texto engraçado quando eu fui desafiado para vir para a EFACEC, que era uma carta a um CEO em que havia um conjunto de conselhos, e é engraçado a importância que era dada, por um team management director da McKinsey, a importância que era dada a estes aspectos de separação da família, da protecção do espaço privado. Eu aí tento fazer, enfim, tanto quanto possível, do mesmo modo que acho que é importante envolver a família e partilhar com a família as satisfações e as dificuldades, digamos, que se sentem no trabalho, e procuro fazer o mesmo com a minha mulher e com os meus filhos, é também importante que isso seja pontual e que haja uma separação clara para que a vida familiar seja melhor e para que o trabalho também possa tirar mais partido da satisfação que resulta de uma vida familiar interessante. Portanto, questões do rigor, da disciplina, alguma separação mas ao mesmo tempo algum apoio entre a família e o trabalho, as questões de ter instrumentos próprios e, digamos, rotinas e truques que permitam descansar e aliviar as preocupações e, de algum modo, gerir a memória, não é? Porque eu sei que se não puser aqui as minhas setinhas e também não as riscar de vez em quando, não tiver a minha to do list actualizada, sei que estaria sempre com um conjunto de preocupações que era superior àquilo que eu era capaz de gerir. Acho que são os aspectos mais...

**(MP) E para além de, por exemplo, na parte que falou de equilibrar família com a parte profissional, para além da parte da família também de certeza que há uma vida toda fora da parte profissional que deve ter alguma relevância. Que factores é que também aí encontra para o seu equilíbrio? Fora da vida profissional.**

(P10) Na família e nos amigos. Desde logo acho, (...) um bocadinho mais forte, custa-me perceber as pessoas que sentem, e conheci algumas, e algumas na universidade ainda, às vezes casais mesmo de universitários, custa-me a compreender o sentido que tem a vida para as pessoas que decidem não ter uma família. Ou não se casam, ou porque se casam mas não querem ter filhos e estou obviamente a falar de casos em que isso é uma opção, é consciente, justamente para se poderem dedicar. Tal como vejo com alguma apreensão uma tendência para que as pessoas se casem mais tarde e que tenham a vida familiar mais tarde. Eu gostei, eu fui pai, enfim, não especialmente jovem mas tinha vinte e seis anos quando nasceu o meu primeiro filho, casei-me aos vinte e cinco e a minha mulher casou-se aos vinte e dois, tinha vinte e três quando nasceu o nosso primeiro filho, eu acho que é bom ser pai jovem, e isto vinha a propósito de quê? Porque eu acho que não faz sentido, mesmo os triunfos e as satisfações e o sentido de realização que a vida profissional nos dá, não faz sentido se não se fizer isso, não digo em prol dos filhos, mas de algum modo nós queremos ser bem sucedidos porque



queremos proporcionar aos nossos filhos e, de algum modo, queremos entregar aos nossos filhos uma vida, pelo menos, melhor do que aquela que recebemos. E portanto eu vejo muito alguma preocupação de sucesso e algum desejo de sucesso que todos temos na vida profissional, como sendo algo que se projecta depois na felicidade da família e dos amigos, não só por ser um factor de afirmação porque é inegavelmente, uma pessoa tem mais visibilidade, não é só bom, também tem chatices, mas sobretudo porque não faz sentido querer ser um profissional bem sucedido, ou ter bem estar, ou ser bem remunerado, se não for para projectar isso numa vida melhor para o futuro. Portanto acho que a importância que o trabalho tem para a minha vida social e, em particular familiar, é um bocado essa, é no fundo... acho que por ter mais sucesso na minha actividade profissional e a minha profissão, acho que isso traz também mais sucesso à nossa vida familiar. E seguramente o contrário porque eu imagino quão difícil, tenho uma sorte de ter uma vida familiar, obviamente todas as famílias têm os seus problemas e as suas dificuldades, mas tenho a sorte de ter uma vida familiar especial e de que muito gosto, e isso traz-me equilíbrio, traz-me satisfação, e portanto, julgo que isso acontece em todos os casos, isso também por ventura contribui para ter um desempenho profissional melhor. Porque alguém que tenha...ou nos momentos em que temos problemas familiares sejam de que ordem for, de saúde ou de outra natureza qualquer, obviamente que isso tem logo um reflexo no nosso desempenho porque temos a cabeça mais ocupada com outras coisas, temos menos disponibilidade, é mais ou menos evidente. Mesmo para uma pessoa da sua idade.

**(MP) E, por exemplo, o papel da formação. Sendo um professor académico, de certeza que ao longo do tempo foi procurando sempre formação e actualizar-se. Como é que, por exemplo, hoje em dia isso é feito? Se é feito de uma forma formal, se é através da leitura, como é que é?**

(P10) Não, do meu modo não é formal. Eu gosto de dizer, tentando ter graça, se calhar não tenho, que sou um gestor amador porque não tenho nem tive nenhuma formação profissional formal enquanto gestor. E portanto, no meu caso, talvez não seja um bom exemplo, obviamente eu não advogo que não seja bom haver formação, agora eu lembro-me que quando fui para a Brisa, um dos meus cunhados é professor de economia, na Nova aliás, e uma das coisas que eu pedi foi: “Arranja-me aí um livro de finanças para eu ler umas coisas básicas sobre finanças”. E portanto, isto foi há doze ou treze anos atrás. Portanto, eu obviamente sempre que sinto que há uma coisa que preciso de perceber melhor, ou compreender melhor, ou saber melhor, procuro informar-me, procuro ler, procuro falar com pessoas que saibam, procuro dizer “Olha o que é que achas que devo ler?”. Agora no meu caso pessoal não confie, talvez porque eu fiz o meu último exame com trinta e oito anos, foi quando fiz a minha agregação, e talvez porque eu passei a minha vida em formação, a formar-me e a avaliar-me, como acontece em geral com um académico até chegar, no caso português, até à agregação. Mas sempre a estudar, a maior fase a estudar basicamente. E portanto, a estudar e a ensinar. Julgo que talvez eu tenha sofrido depois desse... dado que tinha estudado tanto, e por outro lado

como tenho alguma actividade científica relevante, acabo por ganhar o hábito de enfrentar um tema que desconhece e tranquilamente. Eu apesar de ser engenheiro civil de formação, fiz mestrado em estruturas mas depois fiz um doutoramento praticamente em ciências e (...), portanto o meu primeiro ano e meio em Inglaterra praticamente a estudar coisas que eu nunca tinha visto na vida. Portanto, tenho essa apetência e cada vez que me faz falta tenho. Agora, acho que é muito importante a formação e depois também acho que há, quer dizer, que há casos e casos. Em geral, como regra, eu acho que as pessoas deviam apostar em formar-se seja qual for o tipo de instrumento que queiram usar. Tenho depois umas ideias radicais sobre a questão da formação em gestão que já lhe vou dizer. Mas queria também dizer que, talvez tão importante como a minha atitude científica, digamos assim, disponibilidade para aprender, que acho que me ajudou várias vezes nesta minha vida enquanto gestor, foi o facto de eu ter sido até aos meus dezoito anos desportista de alta competição. Depois tive um acidente relativamente grave que me impediu de prosseguir a minha carreira desportiva. Eu era pré-olímpico da equipa de judo, e portanto, isso é que me trouxe muito hábitos que eu acho que ficaram para o longo da vida. Uma vez numa entrevista, era deste género mas era mais generalista, perguntavam se o serviço militar tinha sido... eu não fiz serviço militar, aliás porque tive (...) desportivo e fiquei depois considerado inapto, se tinha trazido algum contributo para a minha vida como gestor. Isso não mas aqui o desporto de alta competição claramente que sim: o espírito de sacrifício, o ter que trabalhar para depois tirar os resultados, o planear o esforço ao longo do ano para depois estar em forma nesta altura e naquela, isso sim. Portanto, a formação no meu caso acho que é mais um tema de atitude, e portanto, e também perceber o que sei e não sei, portanto, se vir que há aqui uma área em que se calhar é melhor ir pedir ajuda porque é preciso outro tipo de preparação que eu não tenho, ou há aqui coisas que eu não sei mas devia saber e portanto deixa-me lá ir ver como é que se faz. Portanto, a atitude por um lado, por outro lado, a atitude perseverante muito do espírito de quem faz investigação, e por outro lado, esta ideia do desporto de alta competição, isso sim acho que é uma coisa que me lembro muitas vezes. Esta ideia de ter que trabalhar para obter resultados e de que isto não vai lá só com talento, são coisas que aprendi muito novo e que me marcaram muito e que me vem muitas vezes à memória, estão sempre presentes.

**(MP) E um dos pontos que referiu na conversa foi de, por exemplo, tem que saber o que sabe e o que não sabe fazer. E então para isso, de certeza que tem que haver por trás um processo de auto-conhecimento, e então explorando isso um bocadinho mais, como é que esse processo é feito? Se é feito de uma forma consciente...**

(P10) Olhe, eu não sei o que é o auto-conhecimento. Tenho um amigo meu, de quem gosto muito e que foi meu colega na Brisa muitos anos, que falava muito em auto-conhecimento, e até por razões de natureza mais pessoal e mais intimista e mais religiosa. Eu sou ateu. Mas eu acho que quando eu digo que não sei, estou a ser um bocadinho provocatório. Não sei no sentido de que não tenho uma ideia formalizada do que é que é o auto-conhecimento. Agora eu acho que é fundamental uma pessoa

conhecer-se, conhecer as suas capacidades, ter sentido crítico em relação a si mesmo, saber reconhecer: “Não estive bem aqui, não estive bem ali. Fiz assim mas devia ter feito assado”, ou saber “Isto não é para mim”, ou o contrário disso. Mas eu vou fazer-lhe uma pequena confissão que é um hábito que eu desenvolvi inconscientemente, subconscientemente, mas de que tomei consciência muito cedo que era: eu ainda em miúdo mas isto dura até hoje, sempre que vejo uma coisa, alguém a fazer qualquer coisa, uma profissão ou visitar uma fábrica ou ver um concerto, e faço isto subconscientemente, tenho sempre a preocupação de perceber: “será que eu era capaz de fazer isto?“, ou, “o que é que foi preciso para ser capaz de fazer isto?”. Eu acho que isso é, de facto, uma preocupação de auto-conhecimento que nos ajuda muito porque, por um lado, por todas as razões que eu referi, para poder distinguir aquilo que sabemos fazer daquilo que não sabemos fazer, daquilo que devemos fazer, daquilo que não devemos fazer; e depois porque isso também nos dá alguma humildade e eu acho que a humildade, a disponibilidade para ser humilde é mais ou menos proporcional ao nível de auto-confiança que se tem. Eu sou uma pessoa manifestamente auto-confiante e normalmente, quer em mim, quer nos outros, quando encontro menos disponibilidade para ser humilde, do género: “não sei fazer isto”, ou “preciso de ajuda para fazer aquilo”, isto está muito frequentemente relacionado com falta de confiança. E portanto, uma pessoa para ser confiante tem que se conhecer bem; para se conhecer bem tem que se procurar conhecer. Agora...

**(MP) E como é que é feita esta procura?**

(P10) Era isso que eu ia dizer. Eu não sei, não sou capaz de expressar, e aliás lembro-me de me ter apercebido disso quando li o seu guião, quando falou do auto-conhecimento, quer dizer, eu não tenho uma rotina de auto-conhecimento. Eu aos domingos, ou de manhã, ou à noite, não tenho esse exercício de reflexão. Acontece-me com frequência, e enfim, provavelmente com muitas outras pessoas, no final do ano e Natal e as férias de verão em que são períodos em que temos mais tempo para passar a vida nas coisas que correm bem, nas coisas que correm menos bem, tem uma parte importante. Agora, eu não tenho nada, eu não tenho orgulho nenhum nisso, talvez até devesse ter, mas eu não tenho nada uma rotina de: “vamos lá então sentar e ver o que é que correu bem, o que é que não correu bem”. Há pessoas que fazem isso, eu não faço.

**(MP) Mas e por exemplo, não sei se tem ou não na empresa, por exemplo avaliação 360, se isso de alguma forma o ajuda, ou avaliação aqui na empresa de desempenho.**

(P10) Nós estamos a começar agora um processo de avaliação 360. Temos feito, e foi curiosamente a minha primeira acção quando aqui cheguei com os membros da Comissão Executiva, fizemos uns exerciciozinhos desse género em que obviamente tem uma componente forte de auto-avaliação, e também fazíamos isso no sítio onde vinha da Brisa, mas o Técnico foi a primeira grande escola em Portugal que teve

avaliação dos docentes pelos alunos, anónima, publicada, e eu acho que isso é extremamente útil. Eu acho que a pessoa expor-se à avaliação dos outros pelos outros, tomar isso como um exercício ou uma oportunidade de melhoria, acho que é muito importante. Eu acredito mesmo nisso, não estou a dizer para ser simpático, ainda que, por vezes, as pessoas ouçam percepções de si que não são aquelas que gostariam de ouvir ou que pensavam que iriam ouvir. Mas eu acho que isso, encarado de uma forma positiva, traz sobretudo vantagens, não é? Dá-lhes a grande oportunidade a uma pessoa de pensar sobre o que está a ouvir, aceitar ou não aceitar, eu não aceito tudo o que dizem de bom e de mau acerca de mim próprio, mas acho que me ajuda sempre ouvir. Quando se ouve coisas boas, às vezes ajuda, outras vezes desajuda, e quando se ouve coisas más, às vezes ajuda, outras vezes é difícil de aceitar mas provavelmente ajuda sempre. Agora, não tenho uma rotina. As oportunidades que tenho são estas oportunidades de avaliação. Depois eu como sou também avaliado como gestor e tenho parte do meu salário que resulta de uma avaliação que é relativamente complexa, aí dá-me uma oportunidade de auto-avaliação explícita porque a rotina em que eu acredito... lembro-me de ter discutido isto, no tempo da Brisa havia colegas meus que diziam: “Isto de auto-avaliação é uma grande chatice, até quando falamos dos quadros que trabalham connosco. Eles auto-avaliam-se, eu depois vejo aquilo, já não sou capaz...”. Eu acho o contrário, eu acho que é fundamental, qualquer pessoa se auto-avalia antes de ser exposta à avaliação do outro e depois que se confronte e que se discuta porque é que há percepções, quando elas são diferentes, tão diferentes. Aliás, essa queixa de: “já vem a auto-avaliação, depois eu já não consigo afastar-me daquilo”, resolve-se facilmente. Pega na auto-avaliação, você não vê, avalia sem ver e depois funde a seguir, se não quiser. Mas tirando essas pequenas oportunidades que no meu caso são pouco mais que anuais, não tem assim uma auto-avaliação e auto-conhecimento explícito. Não tenho rotinas como tenho estas de tomar notas.

**(MP) E tentar perceber como é que ao longo do tempo estes vários factores foram alterando. Ou seja, não se calhar alterando mas a sua intensidade e a sua prioridade se calhar foi mudando. Por exemplo, falou que a parte do concílio com a família mudou muito quando passou de parte académica para vir aqui desempenhar funções como gestor...**

(P10) Não foi o concílio com a família, eu consegui ter mais disponibilidade do que tinha antes. Mas depois as famílias também evoluem, não é? Portanto, os meus filhos hoje são adultos, aliás, o meu filho mais velho já trabalha, a minha filha mais velha por acaso está no estrangeiro agora, a fazer o último ano do mestrado, mas as famílias também evoluem, e as necessidades e os tempos. Portanto, eu não sou capaz daí lhe dizer nada muito relevante. Acho que tenho conseguido corresponder e participar na evolução da família de uma forma equilibrada, entre aquilo que o trabalho me deixa fazer e aquilo que o trabalho exige. Hoje tenho uma situação peculiar, mais complexa, desde que vim para a EFACEC porque a EFACEC tem a sede no Porto, hoje por exemplo vou para o Porto à hora de almoço e só venho amanhã à noite, porque passo

sempre um/dois/três dias por semana fora, também viajo muito, mas há razões objectivas que colidem ou que, de algum modo, interferem com a separação da família mas porque tenho que estar fora mais tempo. Como costumo dizer: “eu viajo menos do que preciso e mais do que gosto”, mas tirando essas questões não acho que haja assim nada de assinalável ao longo do tempo. Talvez o tempo, talvez a idade, me tenha feito ter mais preocupações em ter um tempo de mais qualidade quando estou fora do trabalho do que quando era mais novo. Por exemplo, a vontade de fazer e a necessidade de fazer e de ter sucesso talvez fossem mais presentes. A idade depois traz-nos um bocadinho mais de capacidade para deixar as coisas, às vezes, ao lado. Eu, por exemplo, gosto de trabalhar longe do sítio onde vivo porque ainda me acontece, mais do que gostaria, chegar a casa ainda muito com os assuntos ainda muito na cabeça. Gosto de trabalhar longe, quando estou em Lisboa estou relativamente perto de casa; nós temos uma casa de tempo de férias em Azeitão, quando estamos lá é mais fácil; eu gosto de usar aquela transição. Agora ao longo da vida talvez só isso: sentir mais capacidade para deixar as coisas do trabalho mais de lado e ter tempo, mas nada de muito assinalável.

**(MP) E, por exemplo, a disciplina e o rigor e a exigência foi sempre uma constante.**

(P10) Sempre. Isso sem dúvida.

**(MP) Ok. Só para terminar, tentar perceber os factores que o motivam, ou seja, aquilo que o faz correr.**

(P10) Olhe, talvez o mais importante, mas é o mais difuso de todos, é aquele que fiz há bocado referência. Faz-me confusão, porque é que querem ser, o que é que anima, o que é que motiva, um casal para ter muito sucesso profissional não tenha filhos porque talvez no meu subconsciente, o reconhecimento máximo que se pode ter é, no fundo, a satisfação que os nossos filhos possam sentir com os pais que têm. Quem diz os filhos, diz a família em geral, sinto o mesmo em relação aos meus pais. Sempre tive eventos ou momentos de muito, digamos, objectivos no tempo, de sucesso, lembrei-me sempre dos meus pais e sinto sempre um dever de gratidão, até exagerado. Exagerado no sentido que já não há nenhuma relação directa mas vou sempre lá parar. E portanto, acho que o reconhecimento pela família e por aqueles de quem gostamos é talvez aquilo que... E depois, tenho que confessar, o reconhecimento em geral. Enfim, todos nós gostamos de... eu quando era um jovem professor ou um jovem académico, quer dizer, eu quis ser professor catedrático e tinha como primeiro objectivo, no Técnico não era muito fácil porque os quadros estavam todos cheios, ao contrário das escolas novas, e eu tinha para mim um objectivo íntimo de que se não fosse catedrático em poucos anos, ia para outro sítio, ia mudar de vida porque considerava que isso seria uma falta de sucesso. Portanto, e qual era o objectivo? Não era ganhar mais vinte e cinco tostões porque, de facto, era quase literalmente mais vinte e cinco tostões, era porque todos nós gostamos de ser reconhecidos no meio onde estamos. Portanto, eu gosto de ser reconhecido. Portanto, se quiser, primeiro o reconhecimento pela família e pelos amigos, se calhar num segundo

círculo, em terceiro lugar o reconhecimento em geral, e depois um certo sentido, que é uma coisa que eu acho que perdi e que me deixa, não digo com remorsos, mas eu digo isto muitas vezes, tenho um certo débito de serviço público porque um professor tem sempre uma componente muito óbvia de serviço público que é: está a formar pessoas. E portanto, quer dizer, o seu orientador, os seus professores, têm sempre essa... quer dizer, quando acabar a sua tese de mestrado, a sua satisfação vai ser também em parte uma satisfação pessoal do seu orientador. Eu já orientei onze doutoramentos, aliás, continuei a orientar doutoramentos, o último foi há pouco tempo e acabei. Portanto, esse sentido de deixar alguma coisa de útil para a sociedade era mais presente quando estava na escola do que aqui. Agora, é sempre bom, no fundo, o sucesso que se tem, o sucesso das empresas onde se está é o sucesso das pessoas que cá estão. Por exemplo, perante um problema muito sério, que é o que eu aqui num projecto da EFACEC tinha, lembrava-me frequentemente no meio da crise que havia cinco mil famílias ou quatro mil e quinhentas famílias que dependiam, em grande parte, do que eu fosse capaz de fazer para resolver este problema. Portanto, de algum modo, uma das coisas que me motiva é, no fundo, a satisfação, se quiser, dos interesses de todos aqueles que estão envolvidos. Para além das coisas mais óbvias, quer dizer, os accionistas, as partes interessadas, os colaboradores; agora do ponto de vista mais íntimo e mais pessoal, eu acho que é o reconhecimento da família, amigos, sociedade em geral, e depois a ideia de que estou a fazer alguma coisa que é útil. E no limite, a utilidade mais vaga que tem é a utilidade de dar uma boa vida às pessoas que trabalham na empresa que eu tenho a sorte de ajudar a dirigir.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P10) De nada.

*2.11. Interview (32 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 11 (P11):*

**(MP) Para começar então, gostava de lhe pedir que me descrevesse, rapidamente, o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação, o que é que foi passando até agora. E tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa que não estava à espera, uma situação inesperada, e tentar perceber como é que lidou com essa situação, que estratégias é que adoptou para ultrapassá-las.**

(P11) Bom, então eu comecei como, portanto eu fiz... em termos de estudos, portanto fiz como todos os jovens da minha idade, portanto eu... já tenho uns aninhos, portanto,

quando eu estava na Universidade aconteceu o 25 de Abril. Tirei engenharia mecânica no Técnico, mas depois com as (...) todas daqueles anos de pólvora, acabei por nunca exercer engenharia e fiz uma carreira na área... no lugar, numa área de associativismo juvenil, depois consultoria durante uns tempos, e depois entrei na banca. Entrei na banca como... já na consultoria, portanto, tive funções de enquadramento, tive funções de management, de gestão, depois na banca entrei e estive sempre, durante cerca de dezassete anos com funções de gestão e liderança de equipas. E aí, talvez, valha a pena fazer uma distinção entre aquilo que foram três momentos diferentes, digamos, da minha vida profissional e daquilo que foi o conteúdo de liderança. Numa primeira fase... há aqui um momento, se quiser, em 94-96, em que eu sou destacado para a Holanda e em que funciono muito numa posição de staff. Aí não tinha equipa, tinha-me a mim e à minha secretária, numa função de staff. Não tinha equipa, tinha que, digamos, que liderar uma série de processos, mas que o fazer de uma forma perfeitamente negocial, não tinha autoridade formal. Tinha que contactar com uma série de pessoas de vários países, portanto eu estava num veículo de cruzamento de capital de uma série de empresas e tinha como projecto, portanto, um projecto de gestão de conhecimento em que era suposto ir buscar, digamos, melhores práticas existentes nas várias companhias. Portanto, eu tinha que persuadir as pessoas a contarem como funcionavam essas melhores práticas funcionavam. Antes disso fui fundamentalmente um líder operacional, fui um chefe de equipa, portanto, com maior ou menor senioridade hierárquica... sub director, director adjunto, director, não interessa, mas fui sempre, digamos, um chefe de equipa. Chefe de uma equipa de treze pessoas, depois chefe de uma equipa...depois fui director comercial, ou seja, tinha como subordinados directos, imediatos, trinta gerentes de agências, depois para além deles tinha à volta de cento e cinquenta... cento e vinte, comumente era cento e cinquenta, mas nós estávamos trinta pessoas mais curtos, portanto cento e vinte que reportavam a esses trinta. Depois nessa altura vou para a Holanda e quando venho da Holanda venho para funções aí já, digamos, com um outro nível de senioridade. Aí eu passo a membro da alta direcção e passo a liderar directores. Passo a ter uma função em que já não sou um chefe da equipa street senso, já não sou um líder operacional que está ali no dia-a-dia com as pessoas, na trincheira com eles, mas passo a ter uma liderança mais afastada do terreno. E aí houve um primeiro choque que implicou uma certa aprendizagem que foi, portanto, eu não posso aplicar neste contexto um conjunto de técnicas que aplicava e que passavam muito por uma capacidade relacional que eu acho que tinha, e que ainda tenho, com as pessoas, mas passava mais por ter uma capacidade de persuasão, de visão, de influência, que não passava por arregaçar as mangas e dar o exemplo ao lado deles. Que é que isso tem a ver com auto-liderança? É que isso obrigou-me a adquirir um determinado número de competências que... alterar umas, portanto eu até aí tinha como competência de orientação pessoal ao nível da minha personalidade, daquilo que eu diria, as orientações éticas... achava que o mais importante era o respeito pelas pessoas, no sentido de gostar das pessoas, gostar de as ver crescer e gostar de as ver desenvolver-se, isso manteve-se, mas também ser capaz de tomar decisões complicadas, sacrificar uns

em proveito de outros, ser se calhar, mais justo ser e mais equitativo em determinadas decisões por não poder permitir que determinados indivíduos que pelo seu comportamento abaixo das expectativas ou abaixo daquilo que lhes era exigido, pusessem em causa, digamos, o sucesso de toda a equipa. Recordo uma lição que aprendi, que foi um director geral que eu tive na altura que me dizia: “Eu não tenho a certeza se você é capaz de gritar com as pessoas”. Eu tive que aprender a gritar com as pessoas, não é? Mas é um comportamento de liderança, não é de auto- liderança. A auto- liderança é, digamos, a convicção interior de que gostar das pessoas não é só fazê-las crescer, quer dizer, é preciso também ser justo mesmo quando essa justiça significa ser repressivo. E eu não tinha esse hábito e eu não tinha esse gosto... tive que o ter. O outro foi funcionar a um nível mais estratégico, e portanto ter uma visão, portanto, foi ser capaz de... Isso implica, digamos, uma capacidade de sair do negócio, de sair no dia-a-dia e de olhar o mundo à nossa volta para perceber para onde é que vamos e o que é que temos que transmitir às pessoas, e isso implica, digamos, organização pessoal, implica um shift de prioridades. Tanto que enquanto a prioridade era, até então, muito focalizada no negócio e nas pessoas, passou a focar as prioridades para fora, no que se passa aqui à volta. E o que se passa aqui à volta não é necessariamente fora da organização, é fora da organização, é na concorrência, mas é também dentro dos departamentos que estão ao lado porque eu tenho que assegurar o condado e a eficácia dos interfaces com estes departamentos, e essa é uma responsabilidade minha e eu tenho que me entender com os colegas do lado para que a minha equipa funcione de forma alinhada com os interesses da organização. Isso foi uma aprendizagem que não foi imediata, devo confessar que demorei um par de anos a dar a volta e a perceber que tinha que me comportar de outra maneira. Um problema que eu tenho, que continuo a ter, que sempre tive e que sempre terei, é que como sou muito perfeccionista delego relativamente mal, ou seja, delego bem, delego é pouco. Quando precisa delegar, delego bem e confio nas pessoas e tenho uma atitude para com elas que é de desenvolvimento, de ensinar. Mas delego pouco, e isso significa que eu tenho, digamos... uma das coisas que eu acho que é muito importante do ponto de vista da auto-liderança é ser muito rigoroso na identificação das prioridades mas ainda mais rigoroso na manutenção dessas prioridades. Depois identificá-las do ponto de vista racional, intelectual, depois é agarrar-me a elas e: “não, é isto e aquilo não é comigo”, tenho que deixar fazer, tenho que fazer os outros crescer. Portanto, aí confesso que não sou perfeito, estou longe de o ser. Acho mesmo que é capaz de ser a minha maior falha, a minha maior fraqueza. No ponto de vista de gestão de tempo sou normal, acho que giro relativamente bem o meu tempo. Quando não faço uma boa gestão do tempo é por causa desta incapacidade de me agarrar às prioridades. Sou capaz de as definir, mas depois zarpo um bocadinho...depois há outra coisa que me interessa etc. Uma coisa que eu acho que faço muito bem e que é muito importante para mim é que gosto muito de aprender... portanto, aquilo que me dizia em relação à formação, isso sim, isso é importante. Nunca deixei de procurar aprender, quer através da formação formal, quer, sobretudo, de forma autodidata. Acho que é fundamental, acho que um bom líder tem que saber ensinar.



Tem que saber ensinar de várias maneiras, tem que saber ensinar perante equipas que são mais imaturas e menos capazes, menos competentes, portanto, tem que saber ensinar dando instruções muito claras. Perante equipas que, se calhar, estão um bocadinho desmotivadas ou inseguras é preciso liderar dando o exemplo dizendo: “É possível fazer. Eu sou capaz, vocês também são”. Perante equipas mais maduras é preciso ensinar, digamos, por excepção, portanto, é preciso que as pessoas percebam que eu estou à disposição para virem ter comigo e que quando vierem ter comigo eu não os sacudo, efectivamente perco tempo com elas a ensiná-las a fazer as coisas. Acho que só gosta de ensinar quem gosta de aprender e eu isso acho que gosto de fazer as duas coisas. Sempre gostei de dar aulas, hoje dou aulas na universidade, em MBA’s... toda a vida a minha liderança foi muito na base de: “Anda cá que eu ensino-te a fazer isso, estás aí aflito e tal..”, por isso é que eu digo, eu quando delego, delego bem, efectivamente ensino as pessoas e ajudo-as quando elas... não sou do tipo de andar a respirar em cima delas a dizer: “Mostra lá o que é que já está feito”. Confio mas estou aberto a que as pessoas venham ter comigo a dizer: “Eu tenho esta dificuldade”, “Ok, então vamos lá ver como é que isso se faz. Agora vai e faz”, acho que é assim que se faz. Acho que é preciso ter... uma das coisas que eu considero que é muito importante, é preciso saber ouvir. Acho que isto está ligado à aprendizagem, está ligado a esta capacidade de auscultar o mundo, de ver as coisas à volta, de ter uma visão, se não tiver essa visão não posso comunicá-la, se não tiver uma visão, se não souber para onde vou, se não tiver, digamos, um quadro suficientemente motivador do ponto de vista transcendente, eu não consigo transmitir às tais pessoas... através de pequenos estímulos meramente materiais, pouco tiro delas... pouco tiro delas e fico vulnerável a que qualquer outro lhes dê mais. Isso acho que é uma qualidade que eu tenho, acho que sou capaz de fazer isso bem porque gosto de aprender e porque efectivamente leio muito e leio numa perspectiva não de lazer, também o faço, de distração, também o faço, mas numa perspectiva de aprender. Portanto, dirijo as minhas leituras a temas que considero que são importantes para aquilo que estou a fazer naquele momento ou que posso vir a fazer num curto-médio prazo.

**(MP) Então, Pegando um bocadinho então no processo de auto-liderança, falou que era fundamental para si: a gestão do tempo, a disciplina, a formação também se tornou importante, que outros factores é que identifica...**

(P11) Mais do que a disciplina é ter um rumo. Eu não sou muito disciplinado, gostava que percebesse isso, eu não sou disciplinado. Eu sou um bocadinho exigente comigo próprio. Sou pouco capaz de resistir a tentações. Não quer dizer que seja um tipo descontrolado mas não sou... quer dizer, não gosto de fazer dietas, isso vê-se, não tenho esse tipo de disciplina (...), de autocontrolo que determinadas pessoas têm. O que eu acho que é importante é ter, digamos, um rumo e saber o que se quer. Depois, às vezes, derrapo e faço outras coisas mas onde eu fraquejo, normalmente, não é nas coisas fundamentais. Acho que é a importância de se ter uma convicção muito forte e de transmitir essa convicção às pessoas é muito importante. Acho que... olho à minha

volta e encontro um determinado número de pessoas que... não é que não tenham valores morais, mas não gostam de falar neles. Parece que é politicamente incorrecto, hoje em dia, dizer aquilo que se acredita ou ter determinados valores éticos. Eu não tenho vergonha de falar nisso, tenho os meus, maus ou bons, não interessa. Tenho os meus mas não me envergonho de falar deles, quer dizer, sempre disse que isto de liderar é uma questão de gostar de pessoas. E às vezes, para gostar de uns tem que se gostar menos de outros, como disse há bocadinho, gostar de pessoas significa estar disponível para os ouvir, para os aturar, às vezes não apetece nada, mas tem que ser porque é nosso dever. Portanto eu tenho que fazer isso. Acho que consigo ouvir bem, acho que me consigo pôr no lugar das pessoas. Acho que faço uma coisa bem feita que é: não sou muito hesitante a decidir e não agonizo sobre as decisões. Não é uma questão de comunicar as decisões, isso nunca tive problema, mas aquele momento de solidão em que nós ouvimos A, B e C e discutimos, mas no fim a responsabilidade é nossa e a tomada de decisão é nossa, eu não tomo muito tempo a decidir, não hesito muito. Acho que uma má decisão é melhor que uma não-decisão. Uma decisão sub-ótima é melhor que uma não-decisão. Depois há uma coisa que eu não sou capaz de fazer, é chorar sobre leite derramado, portanto, tomei a decisão, tomei. Podia ter sido melhor? Podia, mas o tempo não volta para trás. O “Ai, meu deus! Se eu tivesse decidido ao contrário”, “Ai será que eu fiz bem?”, por acaso brigo muito com a minha mulher, porque a minha mulher faz uma compra, hesita longamente antes de fazer uma compra: “Será que eu devo comprar este telemóvel?”, eu digo: “Compra, se te apetece comprar, compra”, “Mas é muito caro”, “Não, não é, se olhares para isto e para aquilo, não é”. Bem... compra o telemóvel e depois está dois dias a dizer: “Se calhar, não devia ter comprado o telemóvel”. Estou a brincar com a minha mulher, que conheço bem obviamente, mas há muita gente que faz isto e eu não tenho paciência, acho que isso não faz sentido nenhum. Está decidido, está decidido. Se for bem decidido, ótimo, se for mal decidido, há que controlar os danos, mas isso é sempre a olhar para a frente, não é olhar “Ai eu devia ter decidido isto”, não... já está.

**(MP) E, por exemplo, falando um bocadinho no... não sei se para si é fundamental, por exemplo, balanço entre vida profissional e vida fora do trabalho?**

(P11) É. É fundamental embora eu, se calhar, a ouvir os meus familiares, não seja um bom exemplo.... Eu estou a hesitar porque, como já lhe disse, eu não me considero um bom exemplo. Eu acho que abuso um bocadinho no trabalho e descuro um bocadinho outras coisas. Quando digo outras coisas, não é só frente familiar. No meio disto tudo, se calhar, a frente familiar é aquela que, apesar de tudo, beneficia mais, mas há um conjunto de hobbies a que gostava de dedicar tempo e que, objectivamente, acho que não tenho. Se isso faz parte do meu equilíbrio ou não, tenho dúvidas. Eu, se calhar, se dedicasse mais tempo a esses hobbies, se calhar sentia-me mais angustiado e sentia-me mais tenso do que... pelo tempo que efectivamente consigo dedicar ao trabalho. Eu devia fazer mais exercício, essa é uma coisa que eu, de facto, lamento, devia fazer mais exercício físico. Aí claramente não procuro equilíbrio e devia procurar. Com a família,

apesar de tudo acho que gasto bastante tempo e que lhe consagro bastante tempo. Passo tempos com eles, saímos juntos, fazemos montes de coisas juntos. Se me disser assim: “eu sou do tipo de pessoa que às seis da tarde arruma as coisas e vou para casa e não penso mais no trabalho”, não, é mentira. Se for para casa sou capaz de, bem, são seis e meia/sete horas, até à hora do jantar não trabalho, estou com a família, converso, vemos televisão, falamos sobre filmes, falamos sobre o que vimos, vamos jantar juntos. Os jantares são sempre tomados em família, não há tv-dinners lá em casa, não há um para cada lado, os jantares são tomados juntos, funcionamos, falamos muito etc... Acaba o jantar, às vezes estou com eles, às vezes estou a trabalhar. No fim-de-semana, por princípio, sábado estou o dia todo disponível para a família, domingo de manhã estou o dia todo disponível para a família, domingo a partir das quatro ou cinco da tarde, se calhar, sou capaz de trabalhar um bocado, domingo à noite já não estou, estou outra vez com a família. Tenho neste momento horários perfeitamente correctos, chego a casa tipo sete da tarde. Estou sempre... como tenho, digamos agora na minha vida de consultor, tenho maior independência... por exemplo, hoje cheguei ao escritório eram onze da manhã, não estive a preguiçar porque estou a pé desde as sete da manhã e antes de ir para o escritório trabalhei duas horas em casa. Essas horas que estou em casa, entretanto o meu filho está de férias, acorda e vê o pai em casa e conversa com ele, tomo o pequeno-almoço calmamente com a minha mulher, enquanto estou a trabalhar, se calhar, levanto-me e vou dar dois dedos de conversa ou ela pede-me ajuda de alguma coisa, portanto, acho que sim, que tenho um equilíbrio satisfatório. E é importante, é importante sair, espairar. E devia ler mais. Apesar de eu ler muito e de considerar que li bastante, devia ler mais, gosto muito de fazer isso.

**(MP) E, para além destes factores que referiu, por exemplo o papel um bocadinho do auto-conhecimento, como é que, falando de si, só consegue falar de si uma vez que se conhece bem e esse conhecimento de si próprio como é que ele foi conseguido ao longo do tempo, ou seja...**

(P11) Tenho 58 anos, se eu não me conhecer bem com esta idade, o que é que eu andei cá a fazer?

**(MP) Sim, mas se houve, por exemplo, um processo de coaching, se a avaliação 360 alguma vez ajudou?**

(P11) Não, devo dizer, infelizmente, poucas vezes fui avaliado, que acho lamentável. Das vezes que fui avaliado não me contaram novidade nenhuma, disseram-me aquilo que eu já sabia e nas outras vezes disseram disparates, sinceramente. Muitas vezes disseram disparates. Não, acho que é muito importante uma pessoa ter a capacidade de auto-crítica. Acho que me conheço e sou relativamente pouco disciplinado em relação a um determinado número de coisas e sou impulsivo, sou primário. Portanto eu sei que quando estou chateado não devo escrever emails. Se recebo um email que me chateia eu sei que não devo responder de imediato porque vou fazer... não quer dizer que faça

asneira, mas vou fazer pior do que se puser uma tampa em cima e dormir em cima do assunto. Às vezes quando estou muito chateado escrevo o email mas não mando, ou escrevo uma carta, não sei quê, não a mando, fica comigo. E naquele dia, despejei, foi como se tivesse... sei lá, a Mafalda disse uma coisa qualquer que eu não gostei e eu respondi-lhe à letra. Só que não respondi, quer dizer, respondi para o papel. Para mim o efeito é o mesmo, não é? Eu descarreguei, cometi os meus pensamentos ao papel. Noutro dia pego naquilo e digo assim: "De facto ontem estavas muita chateado. Corta isto, isto, isto...". Tenho que me conhecer ao ponto de não fazer essas coisas. Às vezes, desculpe lá, às vezes vai mesmo. Não diria que é sempre, é uma minoria de vezes mas há excepções, às vezes digo assim " não, este vou responder mesmo na hora", ou porque estou muito chateado, ou porque não gosto da pessoas e estou-me borrifando para que ela goste ou não goste, do impacto que possa causar.

**(MP) E, por exemplo, ainda aqui no auto-conhecimento, se há um processo consciente actual, ou seja, se há reflexões ao longo do ano? Como é que é?**

(P11) Formalmente, não. Há momentos mais propícios, não é? Eu agora estive de férias. Tive a felicidade de poder ir gozar férias para um sítio em que a água era quentinha, e onde eu entrava na água e era capaz de estar duas horas lá dentro. E, de facto, duas horas dentro de água..., já estive num sitio onde se podia ler, tinha uns banquinhos e tudo, ali não, era no mar. E portanto, nesse tempo todo fiz duas coisas que me agradaram imenso, que foi parar para pensar ou então falar com a minha mulher, irmos os dois tomar banho, que dizer, apesar de falarmos muito, uma coisa que não fazemos durante o ano, é estar duas horas seguidas a conversar. E se estivermos fora de água também não o fazemos, mas ali, no meio do mar...enfim, a dar aos pés para não ir ao fundo, na água a trinta graus, não apetece sair, "já agora ficamos mais um bocadinho, então conversar sobre mais isto, e mais aquilo" etc. Portanto, esses momentos em que não há muito mais coisas para fazer são propícios a uma introspecção, eu devia procurá-los mais. Costumo dizer que as melhores ideias são quando estou a fazer a fazer a barba porque de facto quando estou a fazer a barba, não posso fazer mais nada, estou a olhar-me ao espelho, porque normalmente... ou então quando estou no carro a guiar. Porque se estiver a fazer outra coisa qualquer, estou parado ou estou a ler ou não sei quê... não.. se calhar é um bocadinho sintoma de preguiça mental, devia ser um bocadinho mais disciplinado. Pensar é complicado, custa muito e, às vezes, é incómodo, não nos apetece, e em vez de estar parado a pensar, pegar um livro é anestesiante, é uma tentação. Se calhar devia ter mais essa disciplina, arranjar mais tempo para pensar. Mas formalmente não o faço. Faço na brincadeira, tipo Ano Novo, "o que é que eu vou fazer este ano?", mas isso é na brincadeira.

**(MP) Então, por exemplo, pegando um bocadinho por aí, não há o cuidado de, por exemplo, traçar objectivos de curto prazo ou de longo prazo?**

(P11) Isso é diferente, mas isso são operacionais. Se me disser assim: “o que é que eu vou fazer neste próximo trimestre?”, tenho isto, isto e isto para fazer mas o resultado é exterior a mim mesmo. “O que é que eu vou fazer em relação ao meu auto-conhecimento?”, não, isso não faço.

**(MP) Mas e esquecendo um bocadinho agora o auto-conhecimento...**

(P11) Ou sobre, digamos, como é que vou melhorar a minha personalidade ou o meu comportamento, não isso não o faço, não estabeleço esse tipo de objectivos.

**(MP) Ou seja, estabelece metas só a nível profissional.**

(P11) Profissional ou pessoal, digo assim: “Este trimestre tenho que pintar a divisão tal, ou tenho que abrir conta no banco tal, ou tenho que fazer não sei quê” não é profissional, é pessoal, mas são metas que se quiser, tangíveis, portanto efémeras.

**(MP) De a curto prazo, normalmente funciona a curto prazo?**

(P11) Médio. Para o ano posso dizer: “Este ano quero fazer isto, isto e isto”, mais do que isso não faço. A mais longo prazo não faço.

**(MP) E tentando perceber agora um bocadinho, como é que ao longo do tempo estes factores foram evoluindo, ou seja, se houve uma alteração, se as prioridades mudaram, se a intensidade de cada um deles alterou, como é que isso foi decorrendo ao longo do tempo?**

(P11) O que eu posso dizer acerca disso é que, se calhar, estou um bocadinho mais egocêntrico agora do que no passado. Eu sempre fui um homem de causas, quando trabalhava no associativismo juvenil fi-lo por uma causa. Estava convencido, enfim, com algum prejuízo financeiro inclusivamente, que devia fazer aquilo porque era bom para mim, era bom para os outros. Quando estive no banco fiz o que fiz e esforcei-me o que esforcei porque achava que era um projecto vingador, enfim, e que queria fazer parte desse projecto. Achava que estávamos a mudar, digamos, a economia deste país. Hoje, se calhar, estou um bocadinho mais velho, mais realista. Realista não sei se é sinónimo de desencantado, acho que não é isso. Portanto, é um bocadinho mais difícil encontrar causas que me entusiasmem. A causa que me entusiasma é o bem-estar da minha família. Não vou... é assim, nunca fui... é uma coisa que eu gostava de falar que é o tema “liderar e ser liderado”. Eu acho que uma fonte de aprendizagem importante para a nossa própria auto-liderança e para a capacidade de transmitir isso depois aos outros é ser um bom seguidor. E destaco várias qualidades: é preciso ser, obviamente, fiel e leal, portanto, não andamos a dar facadas nas costas de quem nos lidera, mas é preciso ser franco e cândido, ou seja, quando não estamos de acordo temos que dizer claramente à pessoa e explicar as nossas razões e não ter medo de represálias porque partimos da boa-fé do outro. Quando estive no banco um dos projectos que, a seguir a vir da Holanda, um dos projectos que liderei foi a criação de uma televisão - estamos a

falar do Millenium BCP, portanto, não vamos estar a falar por enigmas, estamos a falar do Millenium BCP. Um dos projectos que liderei foi a criação da televisão interna que ainda hoje dura para os colaboradores. Na altura foi feita só no Banco Português do Atlântico, tinha sido recentemente adquirido, estamos a falar de 1996, e no dia da inauguração, portanto, havia uma inauguração das emissões que foi no dia um de Dezembro de 1996 ou coisa que o valha, se não foi dia um, foi dia dois, foi por aí... E, obviamente, queríamos uma alocução do presidente, o Jardim Gonçalves para abrir o canal de televisão, uma mensagem do senhor. Não sei se a Mafalda tem consciência, mas, quer dizer, nós tínhamos uma emissão de cinco minutos, cinco minutos em televisão é muito tempo. Ora, uma linguagem televisiva é uma linguagem que tem que ser muito sintética, portanto, nós temos que dizer as coisas muito depressa porque a capacidade de fixação auditiva das pessoas é curta porque não é a mesma coisa que ler uma mensagem, as pessoas desligam, etc. Portanto, o senhor tinha exactamente dois minutos para dizer o que tinha a dizer. E fomos ter com o cameraman, realizador, toda essa malta, fomos lá para a rua Augusta para o gabinete dele, para a suíte presidencial (...), “fico só aqui com o cameraman e eu vou dizer o que tenho para dizer”, e nós ficámos cá fora, eu que era, digamos, o responsável de televisão, mais dois ou três colegas que não tinham nada a ver com aquilo mas estavam ali por outro motivo, também tinham ido, também directores-gerais, ou directores gerais adjunto. E o senhor, portanto, o Eng. Jardim Gonçalves falou durante quinze minutos e quinze minutos obviamente que não dá, quer dizer se tem dois minutos, dois minutos não são quinze minutos. E o operador, portanto o cameraman, que é um rapaz americano que estava cá a viver, diz-me assim: “falou muito bem mas falou quinze minutos, ou onze minutos, ou lá o que foi”, “então não dá, temos que lhe dizer que não dá”. E os meus colegas de direcção disseram: “então mas tu vais dizer ao homem que não dá, ele é que é o presidente, ele é que sabe”. Ele que fazer um canal de televisão com determinadas características, aprovou um determinado orçamento que só dá para fazer cinco minutos, alguém tem que lhe dizer que não dá. Eu disse: “Sr. Engenheiro, está tudo óptimo mas o senhor falou quinze minutos”, “Então não posso?”, “Não, só falar durante dois minutos”, “Ah é? Então está bem, bora lá dentro outra vez que eu vou fazer outra vez”. E na segunda vez falou durante cinco minutos. E assim: “Agora deixa, pronto, ele já fez um esforço, não-sei-quantos e tal...”, eu disse: “Não, desculpa, são dois minutos, não dá para mais”, “Você está louco, então, vamos cortar o pio ao homem... bem quer dizer, fala cinco minutos, o que é que eu faço?”, “Não, tem que ser dois minutos”, “Então és tu que lhe dizes isso...” Qual é a dúvida? “Sr. Engenheiro não dá, tem que ser dois minutos”, “ah é? Ainda não deu?”, “Não”, “Que chatice, vem lá João Paulo lá para dentro comigo a ver se a gente faz isto de uma vez”. Bem da segunda vez ou na terceira falou dois minutos. Eu não consigo perceber, nunca consegui, e hoje continuo a não conseguir perceber qual é o problema de dizer isto a uma pessoa cuja autoridade é superior à nossa? Qual é o problema? Quer dizer, vai-nos morder? Vai-nos comer? Vai-nos despedir por dizer isso? Não não vai. E desculpe lá, se despedir por eu dizer isto não é uma pessoa com que eu queira trabalhar. Portanto acho que é importante, voltando um

bocadinho atrás, e tirando este exemplo, acho que há que ter esta segurança, esta capacidade de seguir alguém, de ser liderado e ensina-nos muito a ser líderes porque nos dá... dá-nos uma lição muito importante, é: não faças aos outros aquilo que não gostas que te façam a ti. Diz-nos o que são boas práticas de liderança. Gostei que ele fizesse isto comigo portanto é isto que eu tenho que fazer com os outros e tenho que me disciplinar, portanto, tenho que aprender para fazer estas coisas também. E eticamente há coisas que um líder não deve fazer, portanto eu tenho que ter um comportamento ético acima de toda e qualquer suspeita ou toda e qualquer crítica para ser respeitado pelos meus seguidores. E esta capacidade de franqueza faz parte disso, portanto, e eu gosto de ser franco e dizer na cara dos meus líderes aquilo que penso, obviamente sem má-criações, sem agressividade, mas com assertividade, com franqueza, com candura, e espero que os outros façam o mesmo comigo e eu sei que tenho capacidade e estômago para ouvir coisas que as pessoas digam a meu respeito que eu não gosto.

**(MP) Agora para terminar, gostava de perceber o que é que o motiva, ou seja, o que é que o faz correr?**

(P11) É uma excelente questão, tanta coisa e tão pouca. Neste momento o que me faz correr é um projecto de vida em que eu acho que tenho muitas coisas para aprender e muitas coisas para ensinar. Se isso permite deixar o mundo um bocadinho melhor que eu o encontrei, tanto melhor, mas não sei se é, enfim, não sei se é assim tão poético ao ponto de dizer, “Ah, o que me faz correr é deixar o mundo um bocadinho melhor do que aquilo que encontrei”, espero bem que sim, mas não penso nisso todos os dias. O que me faz correr é um bocadinho o espírito de solidariedade para com colegas, estarmos metidos no mesmo projecto, quer dizer, vamos querer que isto vá a bom porto, provar a mim mesmo que sou capaz de fazer certas coisas, provar a mim mesmo que ainda consigo aprender, ainda consigo ensinar passados estes anos todos e assegurar um futuro tão bom quanto possível para o meu filho. Não tenho... ia dizer, não tenho sonhos, não tenho ilusões, não é verdade. Vamos lá ver, eu gostaria de contribuir para deixar o mundo um bocadinho melhor do que aquilo que eu encontrei, tenho é dúvidas se sou capaz, tenho é dúvidas se sou capaz sozinho, não vejo as coisas bem encaminhadas. Mas acho que sim, quer dizer, sou um optimista. Acho que o optimismo é uma qualidade muito importante de auto-liderança, a capacidade de ver positivo é um bocadinho ligado àquilo que eu lhe dizia há pouco, não choro sobre leite derramado, tomei uma decisão, tomei, está bem tomada, sim senhora, não está bem tomada há que cortar os danos. (...) descontrolo a fazer mas a gente tem que acreditar que isto vai para melhor e não para pior. E eu acredito, aí acredito, é uma das condições que tenho é que a história só tem um sentido, só tem o sentido do progresso. Às vezes há avanços, há recuos, mas no conto geral é para a frente.

**(MP) Ok, obrigada.**

*2.12. Interview (37 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 12 (P12):*

**(MP) Então para começar gostava de lhe pedir que me descrevesse o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação, o que foi feito até agora, e tentar identificar uma ou duas situações, em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo, quer em termos pessoais ou profissionais e tentar perceber como é que lidou com essa situação e como é que fez para ultrapassá-las.**

(P12) Muito bem, bom... eu sou economista de formação no entanto, curiosamente toda a minha carreira profissional começou, desde muito cedo, a ser construída nesta área da gestão dos Recursos Humanos. E de facto, embora eu tenha começado, ainda em jovem como técnico de planeamento de produção, é curioso, a partir dos vinte e oito anos de idade, assumi o cargo de director de recursos humanos pela primeira vez, da empresa norte americana Johnson Wex em Portugal, que é uma subsidiária do grupo multinacional da Si-Johnson, do sector de bens de grande consumo. Passei posteriormente pela consultoria em estratégia e gestão de recursos humanos, no HayGroup onde liderei vários projectos em grandes grupos empresariais, e empresas como, entre outras, a Sonae, Caixa geral de depósitos, a (...), a Siemens, a Galp, a BP e (...), para dar alguns exemplos. Actualmente, desempenho as funções de Director de Recursos Humanos da McDonalds Portugal, é um percurso onde conto de facto, já hoje, com onze anos de actividade. Respondendo concretamente à outra parte da pergunta. Em alguns momentos ao longo da minha vida profissional e pessoal, tive de parar para reflectir sobre o sentido do meu caminho profissional, pessoal, fazer as opções que me deixassem mais de bem comigo em termos de realização pessoal. Assim foi quando tive de assumir rupturas profissionais insustentáveis com os meus credos e valores pessoais e profissionais, a minha visão e filosofia de vida. Essas rupturas passaram pelo assumir de conflitos, uns que foram obviamente sanáveis, outros não, isso é um facto da vida. Mas estas rupturas acabaram de algum modo sempre em pontos de viragem de rumo na minha vida pessoal ou profissional. Neste último caso com a mudança de emprego. Acho que a mudança com maior ou menor dor, acaba, no final, por ser um factor de renascimento, eu chamar-lhe-ia até de ressurreição, isto faz parte da dialéctica natural da vida do meu ponto de vista. Também entendo que a superação destes factos de mudança, foram para mim, factores de crescimento e de amadurecimento, em que houve um aprofundamento do conhecimento de mim próprio. Isto, dos porquês das minhas reacções, percebi os porquês em determinadas situações de eu reagir de uma determinada maneira quando era posto à prova, isso ajudou a reforçar a minha capacidade de auto-liderança. As minhas principais situações de prova, aquelas que eu consideraria as provas mais críticas, passaram por grandes desafios profissionais, que



representaram, algumas vezes, momentos muito difíceis de gerir. Como quando em diversas situações tive que liderar processos de despedimento, quer individual quer colectivo. Em todas as provas com que fui confrontado, a solução encontrada passou sempre pela adopção de muita ponderação na análise das vias alternativas, tendo como base as minhas motivações mais intrínsecas, a minha filosofia de vida, eu diria até a matriz dos meus valores fundamentais. Portanto foi isto que me guiou sempre, na ultrapassagem, digamos assim, dos meus principais desafios, quer fossem eles esgrimidos no plano da vida pessoal, quer no plano da vida profissional. Não sei se respondi à questão...

**(MP) Sim. Focando agora, um bocadinho, mais concretamente no processo de auto-liderança, gostava de tentar perceber, quais é que são os factores que para si são importantes para o seu equilíbrio, ou seja, que factores é que desempenham um papel fundamental neste processo de auto-liderança?**

(P12) Então, se calhar, isso leva-nos a entrar já um bocadinho nas estratégias adoptadas para ultrapassar as situações menos positivas, que eu sei que é uma das questões que se vai colocar nesta nossa conversa. Eu acho que... lembre-me um bocadinho a questão, em concreto era...

**(MP) Quer factores é que para si são fundamentais para a auto-liderança.**

(P12) Os factores, exacto. Eu acho que os factores essenciais assentam muito naquilo que também são para mim os valores essenciais em que acredito e que resumidamente, eu diria que são os seguintes: são de alguma maneira valores que passam por encontrar sempre um propósito em tudo o que faço na vida. Tento ser muito focalizado no que faço, pois pretender fazer tudo, só pode conduzir a não fazer nada de direito, esta é a minha filosofia de vida. Ser autêntico e ser genuíno, isto é, acho que tenho que saber viver em verdade comigo e com os outros, portanto ser genuíno, ser autêntico, de facto é muito importante. Depois ter uma predisposição para aprender sempre e ser flexível à mudança, até porque uma coisa não anda sem a outra. Ter sempre respeito por mim próprio, e isto significa, respeitar sempre aqueles que são os meus credos e valores essenciais, e sobretudo ser muito optimista quanto à leitura que faço dos outros que me rodeiam. Ser paciente mas ao mesmo tempo ser capaz de ser perseverante, ser muito positivo, tento ser muito disciplinado, muito organizado, o que nem sempre é fácil, mas sobretudo quando pretendo atingir os meus objectivos, aí, quando eles são muito claros e tenho uma grande convicção sobre a importância desses objectivos, aí consigo ser de facto muito perseverante e muito disciplinado. E finalmente, eu diria, “last but not least”, ser humilde. Acho que é fundamentalmente, sempre que nós falamos de liderança, seja a liderança sobre os outros seja a nossa própria auto-liderança, a humildade é sempre um factor sempre essencial. Humildade para aceitar diferença de opiniões, para reconhecermos o erro, e nunca precisarmos sobretudo de nos sobre dimensionarmos perante os outros, ou seja, não sobre dimensionar aquilo que é,

digamos a imagem que temos do nosso valor e do nosso contributo, acho que isso é fundamental. E aqui sublinhava de facto o estabelecer sempre objectivos. Muitas vezes o que acontece é que sobretudo no plano pessoal, esses objectivos estão mais no plano do subconsciente, são de alguma maneira intangíveis mas eles estão cá, no nosso subconsciente existe sempre algum objectivo presente. É claro que no plano profissional, os objectivos tendem a ser muito mais tangíveis, claros, formais, portanto aí orientarmos a nossa rota de vida em direcção a esses objectivos acaba por se tornar sempre muito mais linear, muito mais fácil nesse sentido porque é tudo muito formal, preto no branco, não é?

**(MP) Então e por exemplo, esse traçar de objectivos, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, é feito, pelo menos a parte pessoal, é feita de forma inconsciente, ou seja, não há um cuidado, por exemplo, uma vez por ano, em que faz o balanço do ano, e tenta traçar objectivos? Não é de forma consciente.**

(P12) Não, no plano pessoal não, no plano pessoal não há, de facto, essa consciência na maior parte das vezes. Em termos de grandes objectivos que tendem a marcar a nossa vida, sobretudo em momentos de viragem, aí tenderá, normalmente, a haver algum planeamento até, sei lá, dando um exemplo muito concreto: quer dizer, se eu pretendo comprar uma casa na qual vou viver nos próximos, pelo menos, vinte anos, até pelo investimento que isso representa, digamos, eu tendo a orientar a minha vida pessoal para que num determinado momento possa cumprir esse objectivo de construir ou comprar essa casa. Se por exemplo, eu tomar como objectivo muito importante para mim, em termos de realização pessoal, fazer uma viagem, digamos, à volta do mundo, por exemplo, que é uma coisa que seria bem interessante, obviamente que isso teria de ser planeado, seriam objectivos que se teriam de tornar objectivos conscientes. Mas eu diria que a grande maioria não, a grande maioria é facto é inconsciente ou subconsciente se calhar até.

**(MP) Falou também da parte da formação, que para si é importante ser flexível à mudança e haver formação. Como é que essa formação tem um papel relevante na sua auto-liderança, ou seja, se há procura, se há necessidade de ter formações, se vai a workshops, como é que esse papel da formação como é que é conseguido nesse processo?**

(P12) A formação é muito importante, sem dúvida, e há que ter a consciência disso, sobretudo se tomarmos a formação como um factor de continuidade necessária para o nosso desenvolvimento pessoal. Quer dizer, para não estilarmos, para não ficarmos parados muito tempo. Isso é uma forma de nos irmos renovando sucessivamente. Mas a formação pode ser feita de diversas formas, não tem de ser formação formal em sala, pode ser através de leituras, pode ser através de participação em colóquios, em convenções... o que interessa é que haja, de facto, esta predisposição sempre continuada para a pessoa estar aberta a novas ideias e ter sempre esta fome de aprendizagem, isto é

importante a pessoa estar sempre numa curva de aprendizagem ao longo da sua vida. E também no plano profissional procurar oportunidades para ter cada vez uma maior exposição a novos desafios, sejam eles a nível interno, uma empresa em Portugal, quer seja a nível externo, uma empresa em qualquer outro país. Isso é fundamental para a pessoa, de facto, ir crescendo e até se ir auto-motivando, isso é fundamental.

**(MP) Mas e, em termos pessoais como é que a formação é feita, concretamente. Não é formal, não é em sala?**

(P12) Em termos pessoais? Particularmente não, é fundamentalmente através de leituras, leituras de (...), de livros técnicos, enfim de... colóquios, artigos que leio, é de facto, a via mais comum e é aquela a que eu recorro mais frequentemente.

**(MP) Ok. E falou também que uma das partes mais importantes para si é a disciplina, então em termos práticos, como é que essa disciplina é conseguida? Que estratégias é que tem, que mecanismos é que tem, que consigam alimentar essa disciplina que é fundamental para si?**

(P12) A disciplina só se consegue assumir perante um determinado objectivo. A disciplina é sempre relativamente a algo que nós queremos atingir porque a disciplina o que pressupõem é organização com vista a atingir um determinado fim. E portanto, como eu já referi atrás, a partir do momento em que eu tenho objectivos é fácil organizar-me, e quando eu falo em organizar-me, isso pode passar por cada vez uma melhor organização do meu tempo pessoal, do meu tempo profissional, planejar, quando for caso disso, embora como estamos agora a falar do plano pessoal, aí não há tanto essa necessidade de termos esse planeamento tão bem estruturado e de forma tão tangível, digamos assim, é quase também um planeamento intuitivo, digamos assim. E sobretudo aquilo que me move quando parto para a necessidade de me organizar, e me organizo de facto, é a convicção que é importante atingir um determinado fim, que me leva a organizar-me, isso é que é a principal motivação para ser disciplinado, para ser organizado.

**(MP) Mas esse ser disciplinado, passa pelo quê concretamente?**

(P12) O ser disciplinado passa fundamentalmente por seguir um determinado caminho que me leve a cada vez mais a aproximar-me do propósito com o qual me comprometi, e que me dê a sensação de que eu degraui a degraui, vou subindo, digamos, num determinado trajecto para atingir esse fim. E isso normalmente, a gente sente, a gente apercebe-se quando está cada vez mais próximo daquilo que pretendemos atingir. Não obedece a nenhum processo formal obviamente, não é?

**(MP) Ok. E falado um bocadinho também... referiu há bocado a parte de pessoal e profissional, ou seja, tentar perceber se esse balanço de vida profissional e vida pessoal se é relevante, e se sim, como é que ele é feito?**

(P12) É muito importante, e já agora, se me é permitido, até tinha aqui tomado uma nota, posso usar essa nota não posso? Em que eu falava algures exactamente nisso. Exactamente! Eu quando reflecti um bocadinho sobre esta questão, sobre este tema da auto-liderança, isto levou-me a assumir uma determina crença, que mais conscientemente ou subconscientemente, sempre tive. Sempre acreditei que para me liderar bem a mim próprio teria que estar de bem comigo, o que implica desde logo, estar num bom equilíbrio de bem estar, em diferentes dimensões, era aqui onde eu queria chegar. Quais são essas dimensões? Satisfação profissional, leia-se aqui, realização, portanto, eu acho que é difícil cada um de nós estar sempre permanentemente, 100%, realizado profissionalmente, mas que em termos gerais, essa realização profissional pode ser conseguida. Aquele sentimento de gratificação por algo que nós fizemos e ficamos bem connosco mesmos. Saúde física é uma outra dimensão; saúde mental; equilíbrio familiar; equilíbrio social e espiritual. E o equilíbrio social pode passar pela relação que nós temos com os outros, sentirmos que estamos numa relação de equilíbrio com os outros, quer seja no plano dos amigos, no plano familiar, no plano daqueles que connosco diariamente convivem no plano profissional, isso é fundamental. Mas também pode assentar, no meu caso confesso ainda não assentou aí, mas é algo que eu tenho como um dos meus objectivos futuros, que é ter uma participação activa em matéria de voluntariado. Acho que um óptimo contributo para eu me sentir equilibrado e bem comigo mesmo, é preciso preencher esta dimensão social, sinto que estou a contribuir para a sociedade e para aqueles que precisam com algo que eu lhes poderei dar. Essa é a tal dimensão social. E a dimensão espiritual pode passar por várias coisas, pode passar também, de alguma maneira, pelo auto-conhecimento de nós, nós sabermos de onde é que viemos, onde é que estamos, para onde pretendemos ir, perceber de que forma é que estamos preenchidos satisfazendo o compromisso com os nossos próprios valores, estamos ou não estamos a satisfazer e a viver de acordo com esses nossos valores, isso é fundamental. Este espiritual pode passar pela fé das pessoas ou pode passar por, enfim, por aulas de ioga...

**(MP) Mas pessoalmente como é que ele é feito, no seu caso, particular?**

(P12) Reflexão, eu gosto muito de... embora não haja propriamente um calendário ou digamos um horário, para fazer estas coisas, mas eu gosto por exemplo ao fim do dia, dedicar cinco minutos que seja, a reflectir sobre o que é que eu fiz: “o que é que foi o meu dia de hoje? O que é que eu fiz, o que é que eu fiz e que correu bem e contribuiu para o meu bem estar enquanto pessoa e o que é que eu deixei de fazer que podia ter feito, ou podia ter feito melhor e fiz menos bem, em que é que isso contribuiu para a minha felicidade e o meu equilíbrio pessoal e espiritual?” E portanto eu acho que fundamentalmente este equilíbrio espiritual é sentirmo-nos preenchidos, e sentirmo-nos preenchidos é sobretudo fazer o que gostamos, isso é que é fundamental.

**(MP) E, por exemplo, a parte da saúde física? A saúde mental deduzo que seja a componente das outras todas.**

(P12) Sim.

**(MP) E a saúde física como é que é conseguida?**

(P12) A saúde física é mais complicada. É a mais complicada porque é a dimensão onde eu sou menos disciplinado precisamente porque devia fazer desporto e não faço, devia ser menos sedentário e não sou...enfim cometo aqueles pequenos pecados, não sei se lhes posso chamar mesmo grandes, que infelizmente a maioria de nós comentemos, não é?

**(MP) E falando um bocadinho do auto-conhecimento que também referiu agora, como é que esse processo de auto-conhecimento é feito? Ou seja, já referiu que todos os dias cinco minutos reflecte o que é que fez bem, o que é que fez mal, o que é que aconteceu durante o dia. Mais especificamente em termos de... por exemplo, os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, “o que é que posso melhorar”, se há um acompanhamento, por exemplo, o processo de coaching, se há avaliação 360 na empresa, como é que isso é feito, como é que é feito esse processo de auto-conhecimento?**

(P12) Eu aí tenho-me socorrido de diversas ferramentas, desde os testes de auto-conhecimento e assessment da minha personalidade e da minha pessoa, estamos a falar do (...) e podemos estar a falar de outras ferramentas derivados do (...). Numa perspectiva mais ampla, portanto de olhar para os lados, para cima e para baixo, o assesment 360, esse fi-lo na empresa mais do que uma vez, e mais do que uma vez porque é essencial, o assesment para ser efectivamente eficaz e consequente, tem que ter um ponto de partida que é um primeiro assesment 360, e depois tem que ter um follow-up, quer dizer, ao fim de um determinado período nós temos que fazer um novo assesment 360 para na eventualidade de haver um plano de acção, o que efectivamente aconteceu comigo e acontece com outras pessoas, com outros colegas meus aqui na empresa, permite depois saber até que ponto é que houve uma evolução relativamente àqueles factores críticos, para não lhes chamarmos competências, de natureza obviamente comportamental em que nós decidimos investir.

**(MP) Mas e por exemplo, a decisão de onde investir, é feita pessoalmente, é feita com coaching?**

(P12) É pessoalmente. Essa decisão, vamos lá ver... primeiro, todo este processo é um processo que para ser eficaz...o processo de auto-conhecimento para ser eficaz tem de ser um processo de compromisso do próprio, para com o próprio, ok? De grande abertura e de grande honestidade pessoal para com o próprio, se não a pessoa acaba por se enganar a si própria e não retira nenhuma consequência deste processo de auto-conhecimento. Agora vamos distinguir aqui duas coisas: uma coisa é o processo de auto-conhecimento, personalidade, esse é algo do foro pessoal, outra coisa é o assesment 360. E normalmente numa empresa, que é onde normalmente se faz o

assessment 360 para efeitos de desenvolvimento, até de liderança, como nós sabemos, aí normalmente estamos a falar de um processo que é acompanhado por um consultor externo que tem o patrocínio, normalmente, da chefia, no meu caso foi o Director Geral, em que em resultado do assessment, há depois uma conversa com a chefia, em que eu e ele acordámos em três competências ou três factores críticos em que eu devia investir no futuro. Mas em última instância no assessment 360, a decisão sobre quais os factores críticos a trabalhar tem de ser sempre do próprio, nunca pode ser imposto. Tudo o que seja impor um determinado factor critico à revelia da vontade do (...) é um puro erro, nunca vai ter consequências. E portanto foi assim que aconteceu comigo, eu retirei, e eu pelo menos em consciência diria que, retirei bons resultados. E os resultados nunca são uma coisa linear aqui, não é? Quer dizer, quando falamos em três competências ou três factores críticos, há sempre factores críticos que conseguimos desenvolver mais, mais rapidamente do que outros, e há outros em que pode haver até bloqueio, bloqueio muitas vezes porque a pessoa acaba por não ter vontade em investir naquele factor. No meu caso, já não me recordo qual era, confesso, mas na altura o consultor que me acompanhou neste processo, até para efeitos de coaching, sugeria-me que eu trabalhasse um determinado factor critico e eu à partida recusei porque achei que não sentia vontade de, não tinha disposição à partida para investir naquele factor critico. Esta é a minha filosofia, é assim que eu encaro estes processos de auto-conhecimento e de planeamento da mudança do próprio. Portanto foi assim que aconteceu comigo. Depois também já falámos aí no coaching, não é? Também já acabei por referir na sequência da minha referência ao assessment 360, fui submetido portanto a um programa de coaching, nunca fui sujeito a um programa de mentoring mas poderia ter sido, quer dizer, de facto, era uma ferramenta que também poderia ajudar nestes objectivos de melhoria de auto-liderança. Não sei se respondi à questão mas era fundamentalmente isto que eu diria. Em termos de... sei que há uma questão nesta nossa conversa que vai passar pela identificação de como atingir satisfação dos factores críticos, é isso ou não? Ou isto já está compreendido nesta questão? Eu diria que aí... se me for perguntar como é que eu tenho feito a monitorização sobre a evolução e satisfação dos factores críticos, eu diria que é normalmente, como já referi, feita através da auto-reflexão, feedback que nós obtemos dos outros, sobretudo aqueles que nos são mais próximos e com os quais temos uma melhor relação de confiança, e assessment 360. Fundamentalmente estes três: auto-reflexão, feedback, assessment 360.

**(MP) E falando, por exemplo, um bocadinho, tentar perceber como é que ao longo do tempo, estes vários factores foram mudando, ou seja, a evolução como um todo ou em particular destes vários factores e a sua relevância no seu processo de auto-liderança?**

(P12) Em primeiro lugar, uma vez mais, tenho que dizer que do meu ponto de vista, esta evolução acontece de uma maneira um bocadinho inconsciente, ou seja, nós só tomamos verdadeira consciência de que mudámos nalgum factor critico, e essa mudança só se torna efectivamente tangível, quando no âmbito do processo de monitorização, se

quisermos chamar-lhe assim, ou da avaliação, há um novo...há um feedback diferente, há, digamos, um assessment que nos mostra resultados diferentes que obtivemos no assessment anterior, ou até quando a nossa própria reflexão com todos os riscos que isso encerra porque estamos a ser juízes em causa própria, mas pode de alguma maneira, levar-nos a concluir que: “Sim senhor, vamos assumir que relativamente a este factor critico x, eu já acho sou uma pessoa diferente”, ou não, portanto tudo isso é possível. Mas eu diria que, com excepção dos casos onde é aplicado uma ferramenta, como o assessment 360, acho que a evolução não é uma coisa muito consciente porque nós vamos evoluindo ao longo do tempo mas não temos uma noção muito clara de quanto evoluímos e como estamos a evoluir. É quase necessário sentirmos a necessidade de em determinado momento do tempo fazermos uma paragem, reflectirmos, fazermos quase o balanço daquilo que foi a nossa vida pessoal e profissional num determinado período, e depois extraímos as nossas conclusões. Eu pessoalmente não utilizei qualquer outra metodologia, para concluir sobre a evolução dos meus factores críticos.

**(MP) Isso falando um bocadinho da evolução do auto-conhecimento, certo? Mas por exemplo, pegando ou na parte da formação, ou na parte de balanço entre o trabalho e vida pessoal, como é que isso foi evoluindo? Ou seja por exemplo, se houve uma crescente necessidade de balançar família e amigos com a parte profissional, se cada vez mais tem mais ou menos necessidade da parte da formação. Também esses factores, como é que foi a evolução ao longo do tempo?**

(P12) Vamos lá ver... em termos de formação, a evolução foi a evolução natural que decorre, digamos, do processo normal, anual, de diagnóstico de necessidades de formação, neste caso de natureza comportamental, que é feita no seio da empresa. Eu aí limitei-me a integrar aquele que é um processo instituído. Todos os anos, o objectivo é dar sempre um passo em frente no sentido de melhorarmos as nossas competências de natureza comportamental, sejam elas de liderança, de auto-liderança, ou qualquer outro tipo de comportamento. No plano mais pessoal e que também de alguma forma mexe com o plano profissional, é exactamente conseguir melhorar esse equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Mas aí claramente, se calhar até talvez com os anos e com amadurecimento e com o próprio avançar da idade, esse processo fica do meu ponto de vista, pelo menos no meu caso pessoal ficou algo facilitado, porquê? Porque o elenco dos meus valores fundamentais, da minha filosofia como ser humano... portanto houve valores, preocupações, motivações, a ordem de prioridades destes foram-se alterando, aquilo que se calhar há dez anos atrás ou há cinco anos atrás eram valores que eu colocaria no plano secundário passaram para primeiro plano, e seguramente que o plano familiar foi um factor critico e que a gestão deste equilíbrio família trabalho foi um factor critico que passei para primeiro plano porque passei a valorizar mais. Eu hoje faço uma gestão do meu tempo que é bastante diferente, eu praticamente não tinha horário e agora estou muito mais disciplinado, voltamos ao tema da disciplina, muito mais organizado, no sentido de não sair muito tarde do trabalho e sair ainda a tempo de poder, enfim, dispor ainda de um período de bom convívio com a família e com os

amigos porque isso é fundamental para termos o tal equilíbrio espiritual. E isso prende-se também na nossa própria saúde, na própria saúde física também se reflecte.

**(MP) E por exemplo, falando um bocadinho o papel da experiência ao longo do tempo, ou seja, se é consciente ou não que com a experiência consegue ou conseguiu alguns ganhos que usa hoje em dia?**

(P12) Consegui sim, vamos lá ver... qual é o enriquecimento que a experiência nos traz? Cada um terá a sua própria experiência, mas no meu caso, e eu acredito que na maioria dos casos, a experiência o que traz é: traz uma maior auto-confiança, traz alguma reordenação dos nossos valores, o que nos pode vir a retirar alguma pressão do dia-a-dia, algum stress, a tolerância ao stress tende a aumentar, não é? Ser mais tolerante, saber gerir melhor o nosso stress, conseguimos viver de uma forma mais descomprimida. Tentando identificar outras mudanças... isto no plano comportamental, espiritual, se quisermos. Obviamente não vou falar do plano do conhecimento porque obviamente que isso é natural, não é? Mais experiência deverá equivaler a maior conhecimento, não é? Não sei se respondi à questão...

**(MP) Sim. E só para finalizar, gostava de lhe perguntar o que é que o motiva, ou seja, factores de motivação.**

(P12) Factores de motivação. Para mim, o principal factor de motivação é eu sentir-me bem com tudo o que faço, ou seja, colocar o máximo de mim, o máximo do meu esforço, da minha dedicação, em todos os objectivos em que eu acredito com plena convicção porque sempre que eu consigo cumprir aquilo que me proponho e que acho que é importante por convicção, eu sinto-me muito bem comigo próprio. Isso traz-me felicidade, essa felicidade transmite-se à família, transmite-se aos amigos e dá-me equilíbrio espiritual, dá-me força para viver, é isso que me alimenta. Isto é, digamos, eu colocaria isto no topo. Não sei se havia expectativa de eu alargar mais esta... mas acho que é isto, não é?

**(MP) Ok. Obrigada.**

*2.13. Interview (33 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 13 (P13):*

**(MP) Para começar, gostava de lhe pedir que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional e depois tentar identificar uma ou duas situações em que tenha tido mais dificuldade, uma situação que não esperava e tentar perceber**



**como é que as ultrapassou, ou seja, estratégias que adoptou para ultrapassar essas situações.**

(P13) O meu percurso profissional é feito... Primeiro comecei numa empresa portuguesa de estrutura familiar mas uma empresa grande, isto passa-se há trinta anos. Depois tenho um percurso de vinte e cinco anos numa companhia multinacional, que era a BP. Portanto eu fui assumindo diversos lugares dentro dessa companhia. Primeiro porque era norma da casa que as pessoas fossem sendo capazes, fossem progredindo, e depois porque eu também procurava essa progressão, aliás, o que me fez sair da outra companhia, onde eu estive nos primeiros cinco anos da minha carreira foi o perceber que era um bocado irrelevante eu ser bom ou eu ser mau porque sendo uma estrutura familiar, a estrutura familiar prevalecia. Portanto tenho uma carreira de vinte e cinco anos. Depois saí um pouco por minha vontade porque achei que o tempo tinha chegado ao fim, e como interregno de um ano depois assumo aqui as funções nas Estradas que é onde eu estou agora na administração, mas eu vou descartar esta experiência porque é uma experiência que nem tem um mês, portanto tem sete ou oito dias úteis, e portanto tudo aquilo que eu falar tem mais a ver com a minha experiência até ao final do ano de 2010. Primeiro há uma questão que é uma pessoa saber o que é que pode fazer e saber o que é que quer fazer e, com estes dois parâmetros, também pautar-se, mantendo a sua personalidade, mas tendo uma organização que é uma organização forte com uma cultura forte, saber como é que as coisas se fazem, digamos assim, porque até houve na BP, talvez a partir do ano de 97 ou 98, houve muita consolidação que passou por crescimento inorgânico, foram feitas joint-ventures com a Mobile, a BP depois comprou uma empresa muito grande americana que era a (...), depois comprou outra empresa, a Castrol, que era uma empresa também forte na Europa, depois comprou uma grande empresa na Alemanha. E isto então criou um conjunto de pessoas de origens diversas e que até se criou um programa que era “como é que nós fazemos as coisas aqui”, ou seja, que era para as pessoas perceberem como é que são feitos os processos porque as pessoas por si mesmo não sabem, nós temos tendência a actuar como nós achamos melhor mas há formas de actuar que uma empresa com uma cultura forte quer fazer. Portanto, em primeiro lugar, tem que haver auto-conhecimento e, eu tive a sorte pelas experiências que passei e pela empresa onde eu estive, de esse auto-conhecimento nos ser proporcionado, e éra-nos proporcionado porque o tipo de gestão era sempre participativo e uma das primeiras coisas que se fazia com equipas de gestão novas era programas que incentivavam o auto-conhecimento e a forma como cada um se devia relacionar com o outro. Porque assim tínhamos ganhos na forma como... E portanto eu passei por vários programas e por vários, enfim, workshops e programas de treino que tinha a ver com o conhecimento do próprio. E uma pessoa sabe, eu sei como é que actuo, portanto eu sabia que actuava de uma forma mais consensual e que procurava evitar conflitos, quer dizer, não é que fugisse aos conflitos mas as pessoas quando queriam alguém que fosse tentar pôr as pessoas de acordo naturalmente vinham falar comigo porque eles tinham estado nos mesmos workshops e sabiam... ou seja, as

peessoas conheciam o perfil de cada um e procuravam que, digamos, funcionando em equipa, procuravam que os membros da equipa fossem mais úteis naquilo em que eles eram melhores. E portanto o conhecimento daquilo que uma pessoa é capaz, menos capaz e onde tem que melhorar é muito importante. Outra coisa que também é muito importante é uma pessoa saber o que é que quer, e isso também era ajudado na empresa porque nós todos, de uma forma muito regular, tínhamos de fazer um plano de desenvolvimento. Não era só ter uma avaliação sobre os objectivos de cada ano, portanto era uma empresa com uma cultura bastante meritocrática, portanto, há anos que uma pessoa estava habituada a ter performance contracts, objectivos e discussões dos objectivos, mas para além dos objectivos analisava as competências e analisava o desenvolvimento que tinha que ter ou o que devia ter, e o desenvolvimento não era um desenvolvimento em abstracto, era “o que é que eu quero fazer da minha carreira?”. E eu orientava a minha carreira dentro de uma companhia que era muito grande e a pessoa tem várias hipóteses de carreira, e eu procurava informação, procurava aconselhar-me “quais são os sítios onde eu posso fazer diferença”. E depois procurava ter um plano de desenvolvimento que me ajudasse a ser competitivo para poder ascender a outros cargos. Como os cargos em aberto eram normalmente feitos por concurso interno, uma pessoa que se prepara para ter determinado lugar pode ser mais competitiva do que outros que não se preparam. Portanto, era todo este entorno. Aqui a liderança tem muito que ver, não ficar à espera que nos digam o que é que vai acontecer mas fazer um plano pessoal que diga o que é que é aquilo que eu quero fazer e planear nesse sentido.

**(MP) Então entrando um bocadinho no processo de auto-liderança referiu que uma das partes fundamentais é o auto-conhecimento e que era feito porque era proporcionado pela empresa mas, por exemplo, hoje em dia como é que é feito? Continua a haver esse processo ou...?**

(P13) Eu acho que as pessoas não mudam tanto, ou seja, eu que fiz vários e que fiz todas essas análises de perfil, (...), fiz vários. E de vez em quando o que é que eu faço? Leio os papéis porque eu acho que pessoalmente e do ponto de vista comportamental, uma pessoa ao fazer dois ou três, e que não foram seguidos, tiveram algum espaço temporal, nós não mudamos tanto. Portanto é uma questão de de vez em quando ir reler, e depois é uma pessoa fazer, seu quiser, uma própria análise SWOT e depois, fazer valer os seus pontos fortes e tentar, ou não se meter onde sabe que não é tão forte, ou tentar forçar-se, ou seja, o que é que eu faço muitas vezes? Como eu normalmente procuro chegar a consensos, o que é que eu procuro às vezes? Procuro ser mais assertivo, sobretudo em situações agora que são novas, procuro primeiro estar numa posição em que ouço. Eu acho que a primeira parte da liderança é saber ouvir. Uma pessoa tem que saber ouvir o que lhe estão a dizer e não vir com ideias muito pré-concebidas. Agora, para quem como eu sabe, que tende a arranjar consensos, eu sei que tenho que ter cuidado porque se ouço muito fico com muitas opiniões e depois procuro fazer a mediana das opiniões e aí a pessoa pode perder aquela coisa da assertividade e dizer “não, o caminho é este”. Portanto, eu tenho sempre atenção a isso que é qual é o ponto

em que acaba de ouvir e qual é o ponto em que se tem de começar a fazer. Eu também tenho sempre cuidado que os líderes nunca vão sozinhos. Se uma pessoa escolhe um caminho e não se preocupa em envolver as pessoas que têm que ir por esse caminho, olha para trás e não vem ninguém com ele, e isso é o pior que pode haver numa organização, que é o líder estar lá... e não estar ninguém atrás dele. Portanto, eu tenho consciência que esta é uma parte mais complexa, mas é uma parte para mim importante que é modelar a minha tendência de consenso, forçar-me a ser assertivo mas na assertividade certificar-me que há envolvimento, para que haja um alinhamento naquilo que são as opções. Como alguém me dizia, eu pessoalmente acredito muito mais não em pessoas geniais mas em equipes geniais porque o poder e conhecimento de uma equipa é sempre maior que o conhecimento individual. E portanto é este espírito sempre que reside na minha fase de tactear e de perceber como é que as coisas se fazem. Depois, dito isto, acho outra coisa, que a pessoa não pode ser escrava do trabalho. Mas porque a minha organização gostava disso, ou seja, nós éramos incentivados primeiro a respeitar horários, quer dizer, éramos incentivados a ser produtivos e não andar a discutir coisas por discutir. Uma pessoa tem de ter o processo claro, portanto, tem de ter clareza naquilo que vai fazer. E clareza começa: a pessoa marca uma reunião e a reunião começa a horas; todas as reuniões têm uma agenda; a agenda é cumprida; e a reunião acaba a horas. Isso faz com que se trabalhe melhor, não é? Eu procurava nunca marcar reuniões, também porque era incentivado para isso, depois das seis da tarde. Quem quisesse trabalhar depois das seis da tarde com certeza que trabalhava, eu não forçava era pessoas a estarem por terem que ir a reuniões às sete ou às oito da noite porque não acho bem. E tem tudo a ver com a disciplina das reuniões, uma reunião para começar às nove é para começar às nove e não às nove e dez, é às nove. Outra coisa, as reuniões preparam-se. A pessoa não vai para a reunião para saber o que é que se lá vai passar, uma pessoa vai para a reunião, tem uma agenda que tem dias de antecedência e se há pontos para discutir, esses pontos têm uma informação necessária que é enviada previamente para que se possa contribuir na reunião. São disciplinas que eu fazia e que praticava para criar envolvimento, as pessoas sentirem que participavam. Não vou chamar ninguém para uma reunião para fazer figura de corpo presente. Se a reunião é para que as pessoas falem sobre aquilo que têm que falar, têm de saber de que é que vão falar e têm de estar informadas. Portanto, sempre tive uma noção de eu poder aproveitar o tempo e fazer com que os outros aproveitem também o tempo.

**(MP) Ou seja, como factores críticos para a sua própria auto-liderança falou no auto-conhecimento, falou agora na questão do tempo, na disciplina de horários, e por exemplo, falando um bocadinho de balanço de vida pessoal e vida profissional e também de formação, se tem algum cuidado ou se tem alguma necessidade em, por exemplo, updates ou técnicos ou comportamentais ao longo do tempo.**

(P13) Isso com certeza, vamos lá ver, eu procurava... Vou dar um exemplo: a primeira coisa que eu fiz, a primeira coisa que pensei fazer quando acordei que ia sair da BP foi fazer um curso de seis meses com vários motivos. Primeiro para poder estruturar o meu

tempo, ou seja, eu tinha consciência que tinha uma vida muito ocupada e todas as vidas ocupadas são feitas com algumas rotinas, e portanto, como eu não tinha nenhum sítio óbvio para ir a seguir tinha de criar rotinas, e a melhor forma de criar rotinas era: “vou fazer um curso”. Tinha a vantagem de manter uma rotina, tinha a vantagem de aumentar o meu network porque era um curso local, tinha a vantagem de me refrescar e melhorar conhecimentos porque era um curso sobre gestão geral e gestão de executivos que para serem admitidos tinham que ter algum perfil. Isto só para lhe dar um exemplo, foi uma coisa que eu fiz. Eu procurava, digamos, dentro dos sítios onde eu estava, e de acordo com aquilo que já lhe falei que é a pessoa faz um plano de desenvolvimento pessoal e ao fazer um plano de desenvolvimento pessoal é assim: no lugar em que eu estou com as competências que tenho, o que é que eu tenho feito bem, o que é que eu posso melhorar, o que é que é aquilo que eu tenho de manter e o que é que é aquilo que eu tenho de deixar de fazer. Portanto, naquilo que eu posso melhorar, posso melhorar através de inputs que me dão dentro do meu ambiente, seja trabalho, seja externo, ou posso ir obtê-los através de formação. E aqui uma pessoa também tem que ter sorte, porque eu acho que a sorte tem muito neste entorno, que é estar numa organização que, primeiro, tem recursos e depois acha que isto é a forma de desenvolver as pessoas. Então nós tínhamos, dentro da BP havia uma formação para executivos bastante boa, e a formação para executivos bastante boa era o quê? Como havia um processo de avaliação com alguma sofisticação, uma pessoa não está lá nem por acaso nem está lá sempre, mas, quer dizer, havia quadrantes onde as pessoas estavam, sei lá, são os que nós chamávamos de contribuintes para que as coisas se façam, os líderes emergentes, os líderes de alto potencial e de acordo com a posição em vários quadrantes uma pessoa tinha esse input para o plano de desenvolvimento pessoal e que tipo de formação devia ter. Portanto nós tínhamos formações em Harvard, ou em Stanford, ou na London Business School, ou no INSEAD, portanto havia uma coisa grande e mesmo de formações internas. Uma pessoa tinha necessidade de melhorar porque ia para uma função, ou podia ir para uma função, em que a componente financeira era importante: havia cursos internos de desenvolvimento nas áreas financeiras, havia cursos de desenvolvimento nas áreas de projecto. Aquilo ali não era propriamente chegar a um restaurante e ler o menu, aquilo estava orientado, e portanto, “eu vou passar a uma função de liderança mais abrangente”, ia para o INSEAD e fazia um curso de People Leadership. Porque havia sempre a tendência de fazer cursos internos que têm a vantagem de alinham as pessoas na mesma forma, cria-se um alinhamento, quer um jargão que as pessoas dizem, quer nos conceitos que têm de aplicar, etc. E depois também havia cursos externos que tinham a vantagem de confrontar as pessoas com outras experiências, não é? E portanto eu fiz disso tudo.

**(MP) E, por exemplo, esse plano de desenvolvimento que falou era revisto de quanto em quanto tempo?**

(P13) De dois em dois anos. E revisto de uma forma sistemática, ou seja, as pessoas estavam todas, enfim, não eram propriamente todas mas as de um nível razoavelmente

médio para cima, toda a gente estava num quadradinho e de acordo com a sua performance e de acordo com o seu potencial de desenvolvimento. Porque a performance às vezes pode não ser muito boa mas a pessoa pode ter tido circunstâncias. Agora há outra coisa, dois ou três anos de má performance também (...).

**(MP) Mas esse plano de desenvolvimento era feito a nível individual ou era com algum coaching?**

(P13) Não, não. Era muito individual mas balizado com o líder da equipa, quer dizer, eu não fazia o plano de desenvolvimento que eu queria. Portanto coisas que se usavam na empresa e que tinham, portanto, uma pessoa podia escolher, tinha que ter determinados condicionantes mas podia escolher um mentor, e o mentor normalmente era quem ajudava no plano de desenvolvimento. Mas o plano de desenvolvimento tinha de ser discutido com o líder imediato, e depois o plano de desenvolvimento era validado ao nível de quem tinha visibilidade numa estrutura. O plano de desenvolvimento é pessoal e uma coisa que sempre interiorizei: o plano de desenvolvimento é meu. Eu é que tenho de saber aquilo que eu quero fazer, agora, tenho de ter ajudas. Uma pessoa ao longo e pelos lugares onde passa vai tendo pessoas que a conhecem e normalmente pode ter um mentor formal ou informal. A pessoa pode ir falando com outras pessoas e esses são os seus mentores informais, ou pode haver um mentor mais formal que é uma pessoa sabe que de vez em quando pode falar com ele. Portanto, quem estava em programas de desenvolvimento de liderança tinha isto mais estruturado, ou seja, tinha mesmo um mentor formal e havia acompanhamentos. Coisa que também havia mas já há muitos anos, havia programas de coaching. Agora, aliás, já só se fazem mesmo com a alta direcção.

**(MP) E falando, por exemplo, avaliação 360°, havia?**

(P13) Muito, mas também não é de agora, tem para aí dez anos.

**(MP) Mas tornava-se útil para si?**

(P13) Tão útil como se... Nós tivemos primeiro uma coisa que se chamava (...) Feedback, e depois, dependendo do ponto onde a pessoa estava na organização, o 360 passou a ser razoavelmente estendido. Fiz muitos 360. E eram úteis, e mais do que ser úteis, quer o (...) Feedback, numa primeira fase fazia parte do performance contract do líder, ou seja, eu tinha um determinado (...) feedback com determinadas características... primeiro, o meu chefe conhecia o meu (...) Feedback e o (...) Feedback era discutido pela equipe. Eu ia com o meus reports e tínhamos uma sessão para discutir, ou seja, não era uma coisa que se dava anonimamente, era uma coisa que era discutida. E depois fazia parte do meu performance contract melhorar nalguns aspectos que ali fossem ditos, e medir. Depois tínhamos o 360 que fiz várias vezes e que para mim sempre foi muito útil porque nada melhor do que alguém... e aquilo que eu achava mais útil... sempre achei útil o das pessoas que reportavam a mim, mas passei a

apreciar cada vez mais o das pessoas que estavam ao meu lado e que interagiam comigo, não necessariamente da mesma equipa mas pessoas com quem eu trabalhava e que me observavam. Não sei, mas fiz muitos 360.

**(MP) Ok, então, para além desses fatores gostava de tentar perceber um bocadinho como é que no seu processo de auto-liderança, como é que é feita a auto-motivação, ou seja, como é que consegue o equilíbrio de todos os dias vir para o trabalho motivado, de chegar ao fim do dia e pensar: “foi um bom dia, amanhã quero fazer o mesmo”, como é que é esse processo de auto-motivação?**

(P13) É muito simples, eu não tenho processo. Enquanto estive na BP sempre gostei do que fiz e eu acho que isto é o fundamental, ou seja, tive momentos chatos, muitos momentos chatos mas, quer dizer, eu acreditava naquilo que fazia, gostava das equipas com quem trabalhava, normalmente uma pessoa não escolhe, depois vai escolhendo, não é? E portanto o meu processo de auto motivação era: “isto era um bom sítio para trabalhar”. Quer dizer, passei por muitos lugares, há lugares onde a pessoa está mais em áreas de staff, ou seja, em áreas onde é menos visível aquilo que está a fazer, e há áreas em que aquilo que está a fazer tem repercussão no mês a seguir. E isso é muito bom, a pessoa pensa numa coisa e diz: “vamos ver qual é o resultado”, e no mês a seguir fica a saber qual é o resultado. Portanto, aqui também tem muito a ver com a cultura da empresa. As pessoas eram informadas de uma forma sistemática como é que a empresa ia, e isto dá um sentimento de pertença. Ou seja, a auto-motivação tem muito a ver também com aquilo que eu lhe disse há bocado, quer dizer, o grupo é maior do que nós, não só maior como é melhor. E portanto uma pessoa ter, de uma forma sistemática, saber como é que as coisas andam cria um sentimento de pertença que ainda que um tipo possa estar mais desanimado, vai a ver “mas que gaita, há aqui alguém que anda melhor, vamos lá ver como é”. Ou seja, há sempre uma forma de projeção, uma pessoa pode ter momentos de mais desleixo ou de coisas que não estão a andar tão bem, mas, tem uma linha e tem visibilidade para além da minha visibilidade. Portanto isso também cria auto motivação, que é: “pronto, eu hoje estou aqui mas amanhã estou noutro lado”, “eu hoje estou aqui e isto não está a correr muito bem mas há sítios onde as coisas estão a correr bem”, e isto vai-se percebendo naquilo que eu estou a fazer.

**(MP) Ok. E tentar perceber agora um bocadinho como é que ao longo do tempo esses factores críticos para si na sua própria gestão, por exemplo a disciplina, o auto-conhecimento, o plano de desenvolvimento e o traçar de objetivos, tudo isso como é que foi evoluindo ao longo do tempo, ou seja, se com o passar do tempo houve, por exemplo, uma crescente importância do auto-conhecimento ou se era mais importante no início, se a disciplina tem sido cada vez maior, como é que é, houve uma evolução? Como é que as coisas se têm desenrolado ao longo do tempo desses fatores?**

(P13) Quer dizer, eu acho que há uma coisa que é: primeiro o estado da arte vai avançando, portanto, o (...) Feedback era uma coisa mas o 360 é mais sofisticado do que o (...) Feedback. A análise do auto-conhecimento e a análise comportamental, a forma como uma pessoa cria matrizes de desenvolvimento, o estado da arte vai mudando e portanto uma pessoa aplica isto de maneiras diferentes. Ao fim e ao cabo isto é a tendência natural, nós evoluímos tecnologicamente e evoluímos também na aplicação destes conceitos. E depois há outra coisa que é o posicionamento onde nós estamos na organização. Há pessoas numa organização que só vêem árvores, depois há pessoas numa organização que só vêem florestas. Agora aqui depende como é que a pessoa se quer posicionar, porque há pessoas que têm que estar nas organizações e que têm um crescimento na organização em que, portanto, vão vendo mais árvores até que às tantas só vêem a floresta, mas terem capacidade de poder descer até à árvore se quiserem. E também terem a consciência que eu tinha, ou seja, eu nunca mais me esqueço, funciono muito com analogias. E um tipo que eu gostava, que era um tipo bastante sénior na BP, um dia diz: “vou-me embora”, ele até tinha feito um lugar razoavelmente bom mas podia estar chateado, e estava com certeza, e ele disse que eu nunca mais me esqueço: “o meu estilo de gestão é de treinar a equipe e de observar a equipe a jogar. Agora a BP precisa de pessoas que treinem e que joguem com a equipe, e eu sei que não faço isso”, e a pessoa que, neste caso, era a número um ou número dois da empresa disse-lhe: “eu sou teu amigo mas eu não quero o teu estilo de estar neste momento, quero outro”. Uma pessoa tem que aceitar isso, ou deve aceitar isso, porque quando uma pessoa chega a níveis de responsabilidade altos, uma pessoa desenvolve um conceito e desenvolve um conjunto de técnicas de gestão que dificilmente vai mudar, ou seja, eu sei que por muito que me esforce eu neste momento muito dificilmente eu desço até à árvore. Não quero. Sei que posso descer uns níveis, mas não quero ir até lá abaixo. E portanto, o que é que eu faço? Pura e simplesmente não faço isso e, em termos da forma como eu trabalho procuro arranjar alguém que trabalhe comigo, em quem eu tenho que confiar bastante, que vá até lá abaixo e que depois me diga, digamos, que me dê a verdadeira informação. Eu já não quero ir até lá abaixo. Não sei se respondi...

**(MP) Respondeu, respondeu... E agora tentar, para terminar, tentar perceber como é que a experiência que foi acumulando ao longo do tempo serve actualmente o seu dia-a-dia, ou seja, na tomada de decisões, como é que a maturidade e experiência que foi ganhando afecta hoje a sua tomada de decisão e o seu dia-a-dia e a sua gestão, a sua própria gestão, a sua gestão de tempo, tudo?**

(P13) Uma coisa curiosa é o seguinte, está-me a apanhar num momento bom para isso que é, eu tenho um passado de vinte e cinco anos numa empresa multinacional e estou há dez dias numa empresa privada de capitais públicos que tem muita restrição por tudo o que é público em Portugal, e tem uma história grande, e há de ter uma cultura, por acaso ainda não percebi bem se tem uma cultura ou se tem culturas, e tem passado por muitas administrações. E o que é que eu estou a fazer agora? Vou dar para aí uns

quarenta e cinco dias só para ouvir e tomar decisões só quando tiver que ser, porque para mim não há nada pior do que começar a tomar decisões que criem os sinais errados. Eu tenho um estilo que é um estilo inclusivo, e percebi que aqui não há muito esse estilo, o que é que eu vou fazer hoje, por exemplo? O que para mim era a forma mais normal de trabalhar, que é: eu tenho uma pessoa dos que a mim reporta que tem tendência a falar comigo, e eu disse-lhe: “muito bem, mas agora quero conhecer todas as pessoas que trabalham nessa direcção e quero ter uma reunião com a equipe dele. Para que eles me conheçam, para que eles falem comigo, para que me contem as suas coisas”. E portanto, eu tenho os dossiers, tenho-os lido mas não faço nada sem que as pessoas comecem a falar comigo, e vou fazer isso com todos porque é a minha forma de estar. Depois tenho que avaliar qual é o tipo de receptividade à minha forma de estar. Enfim, eu tenho consciência que dentro de estruturas organizacionais são hierarquizadas e, depois pode haver vários níveis de hierarquização, há estruturas mais achatadas, há estruturas mais piramidais, e uma pessoa que está em posição de criar, digamos, estudos de liderança pode fazer com que estas estruturas de certa forma se modifiquem. Não pode ir contra todos. Portanto, eu agora estou nesta fase que é testar e ver como é que os testes... e analisar o resultado dos testes e depois a partir deste momento de ver qual é a análise dos testes e de ter várias interacções, decidir uma forma de acção.

**(MP) Então mas a experiência que acumulou até aqui serve para perceber que a primeira fase é analisar e não tomar logo decisões.**

(P13) A experiência que eu acumulei até aqui é o seguinte: dá-me calma. Ou seja, diz-me assim: “há certas coisas que vale mais esperar um bocadinho e tomar uma boa decisão”. Dito isto, eu pergunto sempre, “para quando é que é preciso uma decisão?”. E eu tenho que tomar uma decisão naquele momento, uma pessoa não pode ficar à espera de saber todos os elementos para tomar uma decisão, portanto, eu estou preparado para decidir com 80% da informação. Agora, o que a experiência acumulada me dá é, neste momento, absorver a informação, geri-la, processá-la e depois começar a criar um modelo sobre o qual vou trabalhar. Dito de outra forma, tenho a perfeita consciência que não posso chegar aqui com a forma que trabalhava na BP e querer que isto funcione tudo da mesma maneira, não funciona. Portanto, tem que haver um esforço de adaptação meu à forma de funcionar daqui mas também tem que haver um esforço de adaptação das pessoas que aqui estão à forma como eu funciono, sobretudo se eu estou convencido que há formas melhores e mais produtivas e mais eficientes de trabalhar. Agora, cabe-me a mim demonstrar que fazer assim é melhor do que fazer como era feito, porque se eu não for capaz de demonstrar a vantagem, eu não vou ser capaz de convencer.

**(MP) Ok. Obrigada.**



*2.14. Interview (63 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 14 (P14):*

**(MP) Então para começar gostava de lhe pedir que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação, o que é que fez, onde está agora, e tentar perceber mais ou menos, identificar uma ou duas situações em que foi posta à prova, em que aconteceu qualquer coisa que não estava à espera, e tentar perceber as estratégias que adoptou para ultrapassar essas situações mais complicadas.**

(P14) Então vá, então em termos de percurso profissional, eu sou licenciada em Gestão de Empresas e ao longo da minha carreira profissional, especialmente, nos primeiros anos, atendendo a que acabei por ingressar no sistema financeiro, mais concretamente no sistema bancário, justamente numa altura em que a banca privada deu os seus primeiros passos depois do, digamos, do período pós-nacionalização da banca, portanto no seguimento do chamado PREC, suponho que não é do seu tempo, mas durante muito tempo os bancos em Portugal, depois da nacionalização, tornaram-se bancos, portanto, públicos e só mais tarde, é que se iniciou um processo de reprivatização e surgiram os primeiros bancos privados portugueses, portanto de capital português. E eu, justamente, tive a sorte, porque isso penso que foi uma sorte, ou melhor, foi uma oportunidade, e acompanhei desde o início, em funções bastante interessantes, o nascimento de um banco Português, na altura chamava-se BCI, ele já não existe pois deu origem a outros projectos, penso até que ele acabou por ser adquirido pelo actual BPI, mas era o Banco de Comércio e Indústria. Portanto, ingressei pela Gestão Financeira, o que me levou a, nessa altura, melhorar a minha formação, já no campo de formação profissional, frequentando várias especializações em banca e, nomeadamente, em gestão de risco, dado que eu a certa altura, já estando no sistema financeiro e tendo começado num banco privado português, acabei por ir parar às mãos de americanos e ingressei na banca americana. E foi nessa altura, que realmente tive que aperfeiçoar a minha formação, especialmente, no domínio da gestão do risco dado que a gestão do risco é um domínio muito específico de quem lida com riscos financeiros. Depois aí há várias categorias mas o que me possibilitou também, de facto, contacto com culturas até mais avançadas e com outros paradigmas que não a cultura de gestão em Portugal. Portanto aprende-se muito com os americanos e é muito interessante ver a combinação entre o que é gestão, digamos, mais tradicional e mais clássica que os europeus adoptam e combiná-la com uma gestão muito mais organizacional, racional, de controlo, mais técnica, mais inovadora que as organizações americanas adoptam. Bom, portanto, estive durante muitos anos no sistema financeiro, sistema bancário, até que acabei, e sempre em funções de gestão, no Banco de Comércio e Indústria estive no lugar de direcção, entrei logo para uma direcção, o que é também interessante para uma pessoa muito nova o desafio de apostarem nela para um lugar de direcção é uma coisa muito desafiante e ao

mesmo tempo arriscada. Arriscada para quem convida porque não está a apostar numa pessoa com formação, digamos, em termos de gestão e com experiência de vida, que é coisa que as pessoas mais novas não têm, podem ter um percurso académico brilhante mas não chega não é, muitas vezes não chega. E depois também na banca americana, também estive sempre em lugares de gestão, no caso, tinha o cargo de vice-presidente aqui para o banco em Portugal e depois acabei também Directora de mercado de capitais dessa instituição, de modo que estive sempre em lugares de gestão, que implicam, não apenas a gestão técnica sectorial, ou seja, da área relativamente à qual a pessoa tem responsabilidade, mas a gestão é muito mais do que isso, não é? Implica gerir aspectos organizacionais e especialmente gerir recursos humanos, liderar recursos humanos. Depois disso, justamente, fui convidada na altura, pelo actual Governador do Banco de Portugal, que era o Professor Miguel Beza, que me conhecia e que acabou por me convidar para eu vir gerir o fundo de pensões do Banco de Portugal. Isso é, realmente, o primeiro lugar de topo, não é? Esse já é um lugar de topo, em que eu, pronto, fui desafiada a assumir a gestão global de uma organização, que era e é independente do Banco de Portugal, com uma estrutura própria, com estratégia própria, com recursos próprios e com as suas restrições próprias e com uma missão e com um papel totalmente independente do Banco de Portugal, onde eu estive muitos anos, estive cerca de nove anos, e houve realmente... foi a primeira vez que me defrontei com um grande projecto porque tratou-se de profissionalizar a gestão desse fundo de pensões. Na altura, é preciso situar esta função à época, em que os fundos de pensões estavam a dar os seus primeiros passos, havia poucas pessoas com conhecimento de Asset Liability Management, ligado portanto às pensões. O mercado de capitais estava também em franco desenvolvimento e, portanto, o ambiente em que a gestão deste fundo se inseriu era um ambiente inovador, ainda não estabilizado, com poucos profissionais e em que, digamos, este sector do fundo de pensões estava muito pouco estruturado, no entanto, havia uma pressão muito grande para se profissionalizar na medida em que os bancos, já na altura, não estavam integrados na Segurança Social e portanto havia uma urgência grande em caucionarem as suas responsabilidades com pensões e isso seria feito justamente através destes veículos que se chamam os fundos de pensões. Portanto havia um ambiente que originou uma pressão de transformação, quer do mercado, quer destas organizações. Portanto esse foi realmente um desafio muito grande. Interessante também de analisar que o Banco podia, de facto, ter dado o lugar a alguém de dentro do Banco, era uma oportunidade até de fornecer a essa escolha, uma pessoa, um recurso humano, dar uma oportunidade, no fundo, proporcionar uma carreira diferente. Não foi isso que aconteceu, optaram por ir buscar uma pessoa ao mercado, que vinha do sistema com experiência na área de Gestão do Risco e na área do Mercado de Capitais. Isso também foi um grande desafio porque as grandes organizações são organizações complicadas e eu tive que, na altura não havia directoras no banco, começa por aí, não havia senhoras em lugares de topo, além disso o banco na altura, ainda é um pouco assim, as pessoas para atingirem lugares de topo, os chamados lugares de primeira linha, lugares de direcções, têm de fazer carreira, e fazendo uma carreira que é mais

uma carreira de antiguidade, não é tanto olhar para a carreira do ponto de vista até da sua substância e do seu valor, é mais ancorada ainda na antiguidade. Hoje já tem uma componente de valor superior àquela que tinha há vinte anos atrás. O que significa, que trazer uma pessoa de fora, que não era da casa, que vinha portanto do mercado privado, do sector privado, e uma mulher bastante nova, na altura tinha trinta e dois anos, isto para mim foi outro desafio, é que eu tive que me afirmar. Embora estivesse numa organização totalmente independente, era uma organização que pertence ao banco e, sobretudo, na qual se depositava também uma grande esperança na medida em que, o colectivo de pessoas do banco tinha os olhos postos numa organização que no futuro seria essa organização a pagar as pensões, que é um elemento muito importante na vida das pessoas. Portanto, digamos que esse também foi realmente um segundo desafio, eu tive que me afirmar num ambiente muito masculino, digamos assim, e carreirista da antiguidade. Uma pessoa nova que vem de fora, e sobretudo uma senhora, é de facto um grande desafio. Isto é um momento muito importante na minha carreira, porque há três desafios muito grandes. É a passagem do sector privado para o sector institucional, é o primeiro lugar de gestão de topo, de facto, e é o desafio de me afirmar numa organização em que as mulheres não tinham oportunidades e uma organização ainda muito ancorada na carreira assente na antiguidade. Portanto esses nove ou dez anos em que estive à frente do fundo de pensões, foram anos de construção de uma realidade nova e que eu acho que correu bem e em que eu tive a possibilidade de me afirmar, afirmei-me para dentro e afirmei-me para fora. É evidente que estas coisas nós não as fazemos sozinhas mas depende muito da pessoa, de facto. Mesmo que estejamos inseridos em organizações em que há pessoas ou pares que contribuem para um clima organizacional positivo, isso não chega. De facto, as pessoas que estão a frente das organizações se não tiverem determinadas características ou se, pelo menos, não investirem nessas características têm enormes problemas. Pode ser uma questão de tempo mas não vão ter sucesso. Depois, ao fim de nove ou dez anos, fui convidada para integrar o governo de Durão Barroso, fui para a Secretaria de Estado da Segurança Social. Um novo desafio, não é verdade? Um novo desafio com características completamente distintas do que eu tinha feito para trás. Naturalmente, com uma responsabilidade acrescida e em funções relativamente às quais eu não tinha experiência, que são as funções políticas. Devo dizer que acho que a minha experiência de gestão e a minha experiência profissional, sectorial digamos assim, tiveram um papel muito importante para que conseguisse desempenhar com o mínimo de desempenho uma função política. Tive sempre consciência desde o princípio que seria uma função passageira, porque eu não estava na política e certamente também não iria continuar porque quem está na carreira política, portanto faz da política o seu ofício, tem de ter características muito próprias. E essas não eram as minhas características mas por ter um bom suporte técnico e um bom suporte de gestão, consegui fazer uma boa conciliação, acho eu. E até lhe vou dizer mais... o que me defendeu de uma inexperiência de função política foi exactamente o ter suporte técnico e gestão, o que muitas vezes os políticos não têm. E depois também as coisas não correm bem. Depois

do Governo fui fazer uma coisa, mantive-me na gestão pública que é uma coisa que eu gosto, gosto também porque conheço bem, não é? Nós depois vamos conhecendo as organizações, as suas missões, os seus valores, e realmente a gestão pública é muito diferente da gestão privada. É diferente, não quer dizer que não utilizemos as mesmas ferramentas e que os problemas de organização e de pessoas sejam muito parecidos, o problema é que a missão e os objectivos são bastantes distintos, o que determinam modos de funcionar e de estar também distintos. Portanto, a seguir ao Governo fui para a Administração da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. Portanto, mantive-me na gestão pública, numa função institucional, mas fui para o sector da regulação. Uma novidade, digamos assim, embora não totalmente. A grande novidade foi tratar-se do sector energético, essa de facto era uma novidade. A minha experiência era o sector financeiro ou bancário, e sector da segurança social, portanto isto foi uma coisa nova. Embora mais uma vez, o que eu constatei foi que o que era experiência de gestão, quer a minha experiência profissional, especialmente, na área da gestão de risco e experiência em, digamos, em finanças, foi extremamente útil para fazer o lugar. Portanto foi também um grande desafio porque imagine uma pessoa que vai abraçar um sector completamente novo, que desconhece, e é obrigada a fazer a um grande investimento. Não pode estar à espera de obter o conhecimento apenas à medida que outros, que fazem parte da organização, pelo seu ritmo próprio, lhe vão apresentando os assuntos e os problemas. Portanto, a pessoa tem de fazer realmente um investimento muito grande para ter o mínimo de domínio das matérias e depois combinar isso com a sua experiência, neste caso, de gestão global e de gestão financeira, digamos assim. Eu tenho passado sempre por novidades, estas inovações do percurso profissional, e que todas elas, agora estou a pensar isto pela primeira vez, têm uma coisa engraçada que é: aproveitam todas um fio condutor mas são todas inovadores, são todas diferentes. E isto, o que é que isto impõe? Por um lado, é muito interessante porque a pessoa abre horizontes, fica a conhecer outros domínios do conhecimento, outras disciplinas, outras actividades económicas, outros ambientes profissionais mas tem sempre a possibilidade de ir incorporando na etapa seguinte o que trouxe da etapa anterior, e esse é, digamos, o segredo. A pessoa nunca se amedrontar e porque lhe aparece uma coisa completamente nova, pensar que o que vem de trás vai servir e vai servir muito porque é uma forma de, no fundo, abordar uma nova matéria que lhe é posta à frente, que conhece pouco, mas que tem de ter a capacidade de incorporar uma outra experiência. E isso enriquece muito as organizações por onde se passa, a fazer aqui esta junção, e é também essa a razão que se convidam pessoas com formações diferentes para irem para sectores ou organizações em sectores justamente diferentes. Depois... portanto isto é a experiência mais recente, nesta estive seis anos, até 2008, (...). Depois ao fim de todo este tempo regresssei ao banco porque eu sou quadro do banco, sou neste momento, aqui no banco, não estou em funções de gestão propriamente dita, estou um bocado em stand-by, mas entretanto fui convidada para a Administração da Brisa. Não há aqui incompatibilidade, existe aqui a possibilidade de conciliar. Lá está, a Brisa é um sector completamente distinto, agora no privado, faltava-me essa componente. Também já me questioneei:

“mas porque é que se lembraram? Esta pessoa com estas características?”. Em primeiro lugar porque também já me conheciam do sistema financeiro, mas penso que mais do que isso é realmente o percurso. É alguém que sabe de relação, sabe de supervisão, tem um background financeiro, tem alguma experiência política, portanto tem sensibilidade política que é um aspecto que pode ser útil. Quando não se tem, não se dá pela falta dele, mas depois quando se tem conclui-se que pode ser útil. E também temos a minha experiência de gestão global e de gestão de topo que também terá pesado. Pesaram estes aspectos profissionais mas certamente que também pesaram características pessoais, de personalidade, de forma de ser porque essas também são muito importantes porque, no limite, nós podemos ser todos muito bons do ponto de vista das nossas competências técnicas mas a partir de certa altura, o que determina as escolhas das pessoas e, especialmente, em determinados ambientes é o que as pessoas são e não o que as pessoas têm. Também posso dizer, que a par disto tudo, eu tenho feito sempre voluntariado. Eu tenho uma IPSS, que fundei com a Isabel Jonet, que é uma coisa que se chama Entreaajuda que é uma instituição muito, como é que lhe hei-de dizer? Quer dizer, muito particular porque sendo uma IPSS, ela é diferente de todas as IPSS's que nós conhecemos que normalmente cuidam de pessoas. Nós cuidamos das pessoas mas indirectamente, somos uma instituição que apoia a capacitação de gestão do sector social ou do terceiro sector. E, portanto, é uma IPSS de conhecimento e ,mais uma vez, fica ligada à gestão. E, hoje em dia, através deste projecto tenho desenvolvido muitos outros projectos, muitas parcerias, e no fundo a minha experiência de gestão e a minha experiência política acabaram por me ajudar bastante neste projecto em concreto de voluntariado, sendo certo que, não foi isso que me ajudou a fazer voluntariado, isso é um problema de formação. Eu tenho uma formação Católica, tenho uma formação tradicional, de uma família tradicional, e a minha vida de juventude e familiar acabaram por ser determinantes, quer em relação a mim, quer em relação aos meus irmãos, e portanto, somos pessoas com intervenção cívica. De maneiras diferentes, a minha intervenção cívica faz-se através do voluntariado social, este que lhe expliquei, mas tenho outras coisas. Gosto de fazer pro-bono porque considero-me uma pessoa de sorte, deste ponto de vista, do ponto de vista profissional, e uma pessoa que teve a sorte de nascer numa família onde teve uma boa educação, onde teve acesso ao ensino, àquilo de que melhor há, embora numa geração completamente diferente, os meios que na altura estavam disponíveis não são os que hoje a Mafalda tem, não é? Bastante diferentes, mas cada coisa à sua época, de facto, eu tive acesso àquilo que na época era o melhor que se podia desejar e oferecer aos jovens na sua formação e, portanto, eu tive ao longo desta carreira que fui fazendo, embora eu tenha trabalhado muito por ela, nada se faz sem alguma sorte, às vezes a sorte está a passar à nossa frente e nós não a vemos, portanto, nós temos que nos pôr a jeito para a aproveitar. No fundo, é aproveitar as oportunidades, nem sempre se consegue, há sempre um pouco de sorte. E se nós pensarmos no país de desigualdades que nós temos, isto é uma coisa que a maior parte das pessoas não pensa, olha para a sua vida como um valor absoluto, e se nós tirarmos o retrato do país, e eu tenho o retrato muito bem tirado porque trabalho com áreas sociais,

nós vemos que é um país de grandes desigualdades e essas desigualdades mantêm-se porque não são dadas oportunidades às pessoas: ou porque são pobres, ou porque vivem em famílias desestruturadas, ou porque vivem em regiões desfavorecidas; e, portanto, há muitas pessoas, crianças e jovens, e depois também em adultos, que não têm acesso aos meios que são necessários para que as pessoas tenham oportunidades. Portanto, eu acho que, senti-me de certa maneira privilegiada, acho que tenho obrigação e também o faço por gosto, com sentido humanitário, se quiser, de devolver à sociedade uma parte daquilo que ela me tem dado. Portanto, faço pro-bono em muitas áreas, faço pro-bono, por exemplo, com escolas, com ordens profissionais. Eu dou formação justamente em gestão e muita dela orientada para o terceiro sector, faço isso em regime de pro-bono com muito agrado e gosto muito de o fazer. Em termos de intervenção cívica, faço muitas outras coisas, por exemplo, sou directora de uma revista de economia e Segurança Social, com um grupo de professores economistas do ISEG e fiquei directora da revista, é uma coisa que me obriga a fazer um trabalho de natureza mais académico, se quiser, o que é bastante interessante, é uma componente complementar no fundo. E, por exemplo, também faço intervenção cívica através, dando aqui mais um exemplo, eu participo num blogue que é um blogue político, chama-se Quarta República, onde estão um conjunto de ex-governantes, e portanto, fazemos intervenção política, a minha é relativamente moderada porque o que acontece é que já percorri muitas áreas e acabo por ter aqui também alguns conflitos de interesses, mas a minha participação nesse blogue é interessante porque é uma forma de intervir e acabei por encontrar um espaço próprio de intervenção evitando e ultrapassando eventuais conflitos de interesses que me são impostos pelas actividades profissionais que eu desenvolvo, e por outras que eu já desenvolvi mas que têm períodos muito longos que eu obrigatoriamente tenho que cumprir. Pronto, e acho que... não sei se isto lhe deu aqui um...

**(MP) Sim. E agora, focando um bocadinho, já falou em alguns factores que para si são importantes, para o seu equilíbrio, para a sua própria gestão, por exemplo, a parte, pelo que eu percebi, a intervenção cívica é uma componente importante, a parte técnica também, por exemplo, como é que essa parte técnica actualmente é feita, se tem procura de formação, se continua a ir a workshops, a seminários, como é que essa parte de formação é feita?**

(P14) Então eu vou-lhe explicar o que é que eu acho. A chamada aprendizagem ao longo da vida que muitos de nós fazemos até sem sabermos que estamos a fazer, embora muitos de nós façamos essa aprendizagem ao longo da vida mais ou menos planeada, ou pelo, se a primeira parte não foi planeada, depois a segunda parte com a idade nós começamos a perceber as coisas de outra maneira, portanto já a conseguimos planear. Portanto, numa primeira fase da minha vida, digamos, a minha formação universitária é uma formação imposta, não directamente ou fundamentalmente, por escolha minha, mas que resulta do facto de eu ter seguido por um determinado percurso profissional e, portanto, na verdade, eu acabei por receber formação profissional, aí sim, em função das áreas onde tive responsabilidades. Portanto, estamos a falar de formação profissional

ligada às actividades ou às funções profissionais que a pessoa desempenha. A partir de certa altura decidi fazer outra coisa. É que nós a partir de certa altura... o que é que eu lhe posso dizer em relação a isso? A pessoa vai acumulando um saber profissional e um saber de vida. Isto há aqui duas curvas. O saber profissional é uma curva que vai crescendo, enquanto trabalha esse saber vai sempre crescendo mas tem um crescimento muito acentuado nos primeiros quinze anos, se quiser, e depois estabiliza, digamos assim. Enquanto que o saber da vida, é um saber que tem um crescimento menos acentuado nos primeiros quinze anos, se quiser, e depois começa a acentuar-se daí para a frente. E o que acontece, mas isso é uma coisa natural, que tem a ver com o ciclo de vida das pessoas. Agora, isso pode ser mais ou menos acentuado. No meu caso, a partir de certa altura, eu tenho interesse em determinadas matérias que não têm nada a ver com a minha profissão. Por exemplo, já percebeu por exemplo as áreas sociais, que não têm nada a ver com a minha profissão remunerada, são interesses que eu tenho mas que, digamos, que correm em paralelo e acabam por ser complementares, mas também são prioritários, são tão importantes como os profissionais. Pronto, mas isso é uma opção, é uma opção que eu fiz porque eu achei que era útil para a minha vida. Também achei que era útil para a minha vida, a certa altura, fazer um refreshment na área da gestão. E fui, por minha alta recriação, frequentar um curso de gestão na AS, Escola de Alta Direcção de Negócios, mas isso foi porque eu decidi fazer um refreshment. Por exemplo, este ano... no ano passado não pude fazê-lo porque depois há aqui alguns azares, às vezes nós preparamos as coisas mas depois aparecem uns acidentes de percurso com os quais não contamos e temos de adiar um bocadinho. A pessoa não pode é perder-se, a pessoa quer fazer, adia um bocadinho e espera. E isso é que é importante, é nós termos objectivos e termos vontade de fazer coisas. E este ano, vou, por exemplo, só para ter uma ideia, eu sempre gostei muito de filosofia. Portanto, leio bastante temas ligados à filosofia porque eu acho que a filosofia é uma boa ajuda para a vida. Ajuda-nos a perspectivar melhor a vida, a relativizar muitos aspectos da vida e isso eu acho que é muito importante. Portanto este ano vou fazer um curso na Universidade Nova, por acaso é na Nova, de Filosofia, são dois anos, uma coisa mais ou menos suave, lá está, que eu já não estou naquela curva acentuada de formação, eu estou numa curva em que já tenho possibilidade de ir fazendo as coisas porque eu quero e porque eu gosto e não que seja uma necessidade para o meu desempenho profissional. O que eu sei é que se nós juntarmos à formação profissional uma formação complementar que nós gostamos e que nós achamos que é útil, que nos faz sentir bem, isso depois nas restantes facetas da vida acaba por ter um reflexo positivo porque eu acho que o importante é que cada pessoa em cada momento se sinta bem, se sinta activa, procure uma certa satisfação. Agora toda a gente tem problemas. Portanto, estas facetas complementares à formação profissional que já aconteceu muito no passado, não são formações necessárias para novos lugares, porque sei lá eu o que é que me vai acontecer daqui a cinco ou dez anos, não estou muito preocupada com isso dada a minha idade, está a ver? Portanto faço isso porque quero saber mais e porque acho que são formações que ajudam a pessoa a crescer e a desenvolver-se, e isso faz parte do ciclo de vida no fundo.

**(MP) Claro. E para além de, por exemplo, da formação, da parte da intervenção cívica, por exemplo, falou também da formação católica, se calhar também essa é uma parte fundamental para o seu equilíbrio. Quais é que são os factores que tem como prioridade na sua auto-liderança e na sua própria auto-gestão?**

(P14) Então, quer dizer, fazendo aqui uma síntese, a condução da minha vida, não é só da vida profissional, mas a condução da minha vida é muito influenciada por princípios e valores humanistas, isso advém da formação católica que eu tenho mas não só. Mesmo aqueles que têm formação cristã, pessoas com formação cristã, se tiverem consciência, a melhor consciência do mundo em que vivem, é uma questão de terem tempo para pensar porque muitas vezes o que acontece é que as pessoas não têm auto-consciência, não fazem auto-conhecimento ou não têm essa capacidade. Isso é uma coisa que não nasce com as pessoas, as pessoas têm de ir com consciência, confrontados com problemas têm que ir exercitando, o auto-conhecimento é uma coisa muito. Portanto, por um lado, estes valores humanistas influenciam muitíssimo a minha vida, as minhas escolhas, os meus comportamentos, e portanto há coisas que eu faço e coisas que eu não faço, que eu não quero fazer. Há coisas que eu dou valor, que eu valorizo e outras que eu desvalorizo. E é engraçado verificar que hoje em dia estes princípios humanistas estão muito mais presentes na minha vida do que há vinte anos atrás. E eu hoje, valorizo determinados aspectos que há vinte anos atrás me passavam completamente despercebidos. Talvez houvesse aí uma dose de juventude que não me permitisse ser tão selectiva, mas eu acho que não é só uma questão de dose de juventude, é uma questão que nós hoje em dia, pessoas da minha geração, conheço muitas não é? Que não se pautam por estes valores. E portanto, não fazem esta selecção, são pessoas diferentes que actuam de maneira diferente. Portanto, podia ser uma questão de juventude de há vinte anos atrás mas hoje em dia é uma questão de opção porque eu faço uma selecção de coisas que eu acho que devem ser feitas e as que não devem ser feitas, valorizo ou não valorizo determinados comportamentos, valorizo ou não valorizo determinados acontecimentos, sou muito mais relativista, eu relativizo, tento relativizar as coisas. Pronto, isto exercita-se de uma forma muito normal, porquê? Porque há uma consciência. Portanto isso é um aspecto. Isso, onde é que eu vou beber isso? Não é apenas à minha formação cristã e católica. É por estar muito, a bem dizer, ligada quer às problemáticas sociais, quer também ao facto de ter vindo a exercer, sobretudo nos últimos anos, lugares de gestão pública em que o interesse público é, digamos o interesse prevalecente. E quando nós trabalhamos tendo presente o interesse comum e o interesse público, realmente posicionamos de uma maneira bastante diferente daquela do objectivo que prossegue, e é normal que seja assim, por uma empresa em que, digamos, o principal objectivo é o lucro. Embora, eu acho, e podemos observar que mesmo as organizações com fins lucrativos, e ainda bem que existem porque é a única forma que nós temos que exista investimento, de haver emprego, de haver inovação, de haver competitividade, de haver mercado, de haver escolhas, não é? Portanto estas



organizações são absolutamente (...) até nos provarem que há um modelo melhor. Mas nas organizações com fins lucrativos, os valores ainda são mais importantes porque é preciso, no fundo, exercer essa actividade do lucro com moderação e com uma ética empresarial que no fundo respeite as pessoas e respeite princípios e valores. Portanto isto para mim é um referencial muito importante mas depois há outras coisas que também são importantes. Por exemplo, ter uma estrutura familiar, ter apoio familiar, ter a sua família, fazer desporto, ter uma actividade física, ou se não for um desporto ter uma actividade cultural, isso também são elementos muito importantes porque isso contribui muito para o equilíbrio da pessoa. Claro que isso não é suficiente, nós conhecemos pessoas que fazem desporto todos os dias e no entanto não deixam de ser uns estafermos, está a ver? Portanto, o que eu digo é, o ideal é podermos combinar várias actividades, várias preocupações em diferentes facetas que compõem a vida, eu acho que isso ajuda muito para se conseguir ter uma vida mais ou menos equilibrada e com bons reflexos depois a nível profissional.

**(MP) E, por exemplo, pegando um bocadinho no auto-conhecimento que falou há bocado que é fundamental também para si, como é que esse processo foi feito ao longo do tempo? Por exemplo, se teve algum processo de coaching, o processo de coaching, se há avaliação 360, se há essa preocupação, se debate com amigos ou com grupos pontos fortes, pontos fracos, formas de melhorar os pontos fracos, como é que esse processo foi feito ao longo do tempo e como é que é feito actualmente?**

(P14) Olhe, o processo de auto-conhecimento, como lhe disse, nós em Portugal, só muito recentemente, e aliás eu acho que em Portugal não existe essa cultura, não há cultura de mérito. Evidentemente temos empresas em Portugal em que a avaliação de desempenho já é uma realidade, e se o modelo de avaliação de desempenho estiver bem construído para aquela organização, pode ser uma coisa muito proveitosa, não apenas para a organização como um todo mas como uma ferramenta de ajuda para cada pessoa, não apenas como um recurso técnico, falando assim, um recurso humano, um recurso que está ao serviço da empresa ou da organização e que tem que produzir, mas para ajudar a valorizar a pessoa como ser humano, não é? E, como lhe disse, trabalhei com Americanos quando estive no sector bancário, e já nessa altura, já lá vão vinte e três anos ou vinte e cinco anos, os Americanos utilizavam a avaliação de desempenho. Era uma total novidade e para a cultura portuguesa era visto como uma ferramenta ou uma cultura desnecessária, mas com que objectivo, uma coisa desmerecida, está a ver? Nós o que verificamos, é que aos poucos e poucos, a questão da avaliação de desempenho e a questão do mérito, tem vindo aos poucos e poucos a incorporar-se na gestão das organizações e até na estratégia das organizações, como um elemento realmente fundamental. Eu conheci essa realidade muito cedo e percebi o seu valor. Embora nós saibamos que muitos desses modelos têm problemas e falhas, não há modelos perfeitos mas, e muitas vezes também através desses modelos cometem-se injustiças, mas isso das justças e injustiças cometem-se em todos os modelos, mas é melhor ter um modelo

objectivo em que as pessoas têm a possibilidade de se auto-avaliarem, de avaliarem os outros e de serem avaliadas, do que não ter nada. Portanto isso para mim foi uma bela aprendizagem, foi um contributo grande que na altura tive para a minha formação em termos de gestão, perceber o valor desse instrumento, mas também me despertou para uma série de aspectos até mais de natureza comportamental. Portanto eu acho que acabou por ser um contributo interessante. Também devo dizer que, tirando as minhas funções no Governo em que realmente a avaliação de desempenho na Administração Pública fala-se muito nisso mas na verdade não acontece nada porque depois não existem os outros instrumentos nem o ambiente organizacional. A avaliação de desempenho não se decreta, constrói-se e faz-se e está dependente de elementos a montante e a jusante. Portanto, decretar, decretar é legislar, um modelo de avaliação de desempenho, desconexado, isolado, sem estar inserido numa lógica de gestão, não vai a lado nenhum, só cria entupias, e até cria problemas, exactamente acaba por ter o efeito contrário. Mas tirando portanto, esse período de passagem, o que é certo é que eu por onde passei, por exemplo, no Fundo de Pensões, uma das coisas com que eu me preocupei logo quando cheguei, logo não digo mas passado pouco tempo, foi implementar um modelo de avaliação de desempenho, ainda o banco não tinha. Por exemplo, no Regulador dos Serviços Energéticos que também não tinha, por acaso até fiquei com o pelouro dos Recursos Humanos, com a Gestão dos Recursos Humanos, uma das coisas que me preocupou foi entrar numa organização e verificar que não havia gestão de mérito, não havia gestão por objectivos, não havia um momento num ano ou dois em que as pessoas partilhassem opinião, tivessem a possibilidade de discutir o seu desempenho para cima e para baixo. Portanto, tratei de adoptar, enfim, com ajuda de alguma consultoria, mas tratámos, embora tivesse sido eu a liderar esse processo, de implementar um modelo de avaliação de desempenho. Portanto, estes modelos são importantes para essa capability, característica, competência, que é o auto-conhecimento, não é? Mas não é só isso. Eu acho que o auto-conhecimento tem muito a ver com o exercício da consciência que é a pessoa, no fundo, ter a capacidade de olhar para os seus pontos fracos e para os seus pontos fortes, olhar para aquilo que fez bem e que fez menos bem, fazer uma espécie de uma auto-crítica, não é? Não apenas dos outros mas também se os trabalhos dos outros está muito dependente do seu, do próprio, essa auto-crítica é absolutamente fundamental. Portanto, é tão importante como a crítica que possa resultar, por exemplo, de uma avaliação de desempenho de 360°.

**(MP) E essa reflexão em termos mais pessoais é feita, por exemplo, uma vez por ano, duas vezes por ano, como é que é?**

(P14) Eu acho que a avaliação de desempenho pode ser feita uma ou duas vezes por ano. Eu acho que este exercício de auto-conhecimento é quase um exercício, para já e um exercício permanente, não é? É uma coisa que se vai construindo, que se torna um hábito, que fica incorporado na forma de ser e de estar da pessoa, neste caso pode ser de um gestor, mas também pode não ser de um gestor, mas eu acho que essa característica para quem lidera ou para um gestor é bastante importante. Depois tem outras maneiras

de fazer isto, por exemplo, pode fazer coaching que eu também já fiz. Eu acho que coaching é muito importante. Este coaching deste nível é importante porque é uma ajuda sobretudo para perceber ou para identificar pontos fracos, aspectos que devem ser melhorados, e não tanto para evidenciar os pontos fortes porque é sobre os fracos que tem de actuar, não é? Que tem de agir. O coaching também é importante, de vez em quando fazer um coaching, não é preciso estar a fazer todos os anos porque o coaching também nos ensina a fazer uma espécie de auto-coaching, é o tal exercício de consciência, não é? Depois tem outras maneiras de fazer isso, por exemplo, tenho grupos de amigos que fui conhecendo ao longo da minha carreira, que somos parecidos, pensamos de maneira semelhante estas questões, e volta e meia encontramos-nos para falar sobre este tipo de problemas, esta problemática. Não para nos avaliarmos uns aos outros porque somos amigos uns dos outros mas para discutir aspectos relacionados com os factores de sucesso, com a questão da comunicação que eu acho que é uma característica fundamental, a questão da comunicação, por exemplo, a questão da influência e coisas desse tipo, mas brainstorming, não é nada formalizado, digamos assim. Portanto, eu acho que há vários itens que podem ajudar a construir, ou pelo menos, manter presente esta necessidade de construir esta capacidade de auto-conhecimento. Se calhar há pessoas que tem isso muito mais formalizado, não é? No meu caso é mais ou menos isto, não há aqui nenhuma (...), provavelmente deveria fazer outras coisas que me podiam ajudar mais, acredito que sim, mas tenho feito alguma coisa por isso.

**(MP) E agora para terminar, gostava de lhe pedir para tentar identificar factores que a motivam, o que é que a faz correr, o que é que para si é fundamental, o que é que para si a motiva a vir todos os dias para o trabalho, a continuar a ter a intervenção cívica, ou seja, o que é que a faz correr, basicamente é isso, o que é que a motiva todos os dias?**

(P14) Então olhe, para já o que me motiva é que eu procuro fazer as coisas que gosto. A partir daí, também já me vi confrontada com situações que não gosto tanto, mas se as pessoas procurarem fazer, procurarem mesmo no caso de uma função imposta, que não é o meu caso, há sempre maneira de as pessoas descobrirem nas funções que têm, aspectos positivos. Portanto, nós devemos valorizar, nós devemos sempre valorizar os aspectos positivos, não nos adianta nada, mesmo que tenhamos problemas e que os aspectos negativos até possam ser desagradáveis e que nos possam causar problemas, perplexidades, que não é o meu caso, devo dizer, mas eu acho que nós devemos valorizar os aspectos positivos e devemos procurar fazer as coisas como gostamos de as fazer, tentando também influenciar os outros para que os outros percebam que aquilo que fazemos e a maneira como fazemos, não direi que é a melhor, mas que é boa, e portanto gerar a partir daí confiança e compreensão. Portanto, o primeiro aspecto é: valorizar as coisas positivas e fazermos as coisas que gostamos. Depois outro aspecto que eu acho que é muito importante é: procurarmos ter um bom ambiente, sobretudo com as pessoas. Sermos simpáticas com as pessoas, procurarmos ter empatia com as

peessoas, ajudar as pessoas, ouvir as pessoas, escutar as pessoas, partilhar com as pessoas. Isto não tem de ser, isto são aspectos que muitos deles resultam, naturalmente se estamos a falar de um trabalho de uma relação profissional, mas podem ter uma simbologia que vai muito para além da mera relação profissional, é no fundo criar alguma afectividade nesse relacionamento porque isso também não só cria bom ambiente, mas eu acho que isso propicia a confiança. Eu acho que a confiança é uma característica muito importante para nos sentirmos todos bem. Não adianta uma pessoa, eu nunca me vi nessa situação, mas eu duvido que uma pessoa, sobretudo se for um gestor, se sinta bem, se há sua volta as pessoas que dele dependem ou de quem ele depende não confiarem nele, não se sentirem positivamente influenciados por ele. Por outro lado, acho também, pronto eu tenho esta minha formação que acho que é uma formação humanista, eu acho que todos devemos procurar ser felizes, não é? E sentirmo-nos bem, sermos agradáveis uns para os outros, dar oportunidades às pessoas. Isso é uma coisa que a mim me faz andar todos os dias e procurando que os outros façam o mesmo comigo, que sejam agradáveis comigo, que me respeitem, que sejam simpáticos, que confiem em mim e que, eventualmente, até me possam influenciar se eu não estiver a pensar bem ou se não estiver a ser correcta ou ir ao encontro do que esperavam. Portanto eu diria o seguinte... Evidentemente uma das coisas que me faz correr é realizar coisas, não é? Ver as coisas a acontecer. Fazer coisas, mas fazer bem. E, dado que nós passamos muitas horas, mesmo, a trabalhar, acho que temos obrigação, porque se não é um tempo perdido, de fazer as coisas bem feitas e dar exemplos. Isso também é uma preocupação. E isto tem de ser sempre recíproco, não é? É claro, que depende muito das decisões que as pessoas têm. Eu estou a imaginar um cientista metido num laboratório, numa campânula onde ele passa dias e dias e dias à procura de uma descoberta, sozinho, repare, ele tem um objectivo de certeza que é descobrir qualquer coisa que vai fazer bem. Tem um sentido certamente de orgulho, de valorizar a sua própria pessoa porque isto é tudo, enfim nós também fazemos as coisas a pensar em nós, para que as coisas resultem bem, não é? Se nós não tivermos o mínimo de orgulho e de ambição também não se avança, não é? Não se constrói nada. Mas um cientista nessas condições, certamente será um orgulho para ele e uma grande vaidade conseguir uma descoberta porque foi ele que trabalhou para isso, mas sendo uma descoberta provavelmente vai beneficiar muitas outras pessoas. Portanto, agora tudo depende de cada um na função que tem e no, digamos, no posto ou na posição hierárquica em que se encontra, acaba sempre por poder ter esta preocupação que é: ter objectivos, realizar coisas, fazer as coisas bem feitas e ter à sua volta e estar integrado num grupo ou numa organização de pessoas que permitam um ambiente agradável e que seja susceptível de realizar essas coisas, boas para si e para os outros.

**(MP) Ok, Obrigada.**

**(P14) De nada.**

*2.15. Interview (34 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 15 (P15):*

**(MP) Então, para começar gostava de lhe perguntar, pedir para descrever rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso começando na formação, o que é que foi fazendo e até onde está agora e tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa mais complicada, um obstáculo, um desafio e tentar perceber que estratégias é que adoptou para conseguir ultrapassar essas situações.**

(P15) Então é assim: eu entrei para a Vieira de Almeida, portanto, para a firma da qual agora sou sócia, com vinte e dois ou vinte e três anos. Portanto, tinha acabado a faculdade, vim para aqui fazer o estágio e portanto tenho o currículo mais desinteressante do mundo, no sentido em que só tenho uma linha para lá pôr que é justamente Vieira de Almeida, acho, por exemplo, nos Estados Unidos seria trágico porque nos Estados Unidos quem não tenha passado por várias instituições não é considerado um ser completo e portanto eu fiz todo o meu percurso na Vieira de Almeida, desde estagiária até sócia sénior, que é o que sou agora. Foi um percurso muito fascinante porque eu tive a enorme sorte de entrar numa altura em que a advocacia em Portugal se estava a sofisticar, portanto, e que foi o boom da economia em Portugal, os projetos de investimento estrangeiro a entrar, tínhamos acabado de entrar na então CEE, agora União Europeia e portanto estava tudo a acontecer, o mercado jurídico era muito pouco sofisticado e começou-se a sofisticar nessa altura e portanto eu estive, digamos que eu estive no local certo na altura certa e portanto também isso contribuiu muitíssimo para que a minha carreira se tivesse desenvolvido a duzentos à hora. Hoje isso não é possível, ponto, por mais fantásticas que as pessoas sejam. Portanto, eu entrei na Vieira de Almeida aos vinte e dois anos e fui sócia da Vieira de Almeida aos trinta anos, o que é uma coisa absolutamente estapafúrdia hoje, portanto, hoje isso não é sequer possível acontecer por mais genial que a pessoa seja. Portanto eu fiz um percurso muito rápido, tive muita sorte em todos os sentidos mas, se quiser, a minha progressão cá dentro também se afirmou muito pela lógica do obstáculo e o grande salto no meu posicionamento no escritório surgiu justamente por via de um obstáculo, ou seja, uma vez, portanto, já no ano de noventa e dois eu estava há quatro anos no escritório, era miúda, tinha vinte e oito, vinte e sete anos, ainda nem sequer tinha feito vinte e oito, quer dizer, era miúda...na altura não me achava nada miúda mas agora sei ver que era uma miúda e um cliente muito, muito, muito importante, que nós achávamos que não tinha hipótese nenhuma de ganhar um determinado projecto, telefona-nos no final de Julho a dizer: “ganhei o projeto tal”. Ele era um cliente estrangeiro, um cliente inglês e precisava que todo o projecto se desenvolvesse e estivesse fechado até à primeira semana de setembro. Isto passa-se na última semana de Julho. E portanto, que tudo acontecesse em Agosto. Eu comecei por lhe dizer, com

aquele ar muito português: “Portugal, Agosto, Algarve, tipo, não, metade do escritório está de férias, o Dr. Vieira de Almeida, então meu chefe, nem sequer está cá, nem vai estar o mês todo e portanto não parece possível, mas deixe estar que eu vou falar com o Dr. Vieira de Almeida e ver que indicações é que ele me dá”. O cliente do outro lado fez-me sentir que seria dramático se nós não o pudéssemos apoiar nesse projecto, que inclusive considerava que era um tema de responsabilidade profissional porque nós é que o tínhamos acompanhado no concurso e portanto ele não queria saber se era Agosto, se era Setembro ou se era Natal, o que ele estava a contar, cá está, mind-set de mercado britânico. Hoje esse mind-set faz todo o sentido em Portugal. Nenhuma firma de advogados se lembra de dizer a um cliente que não o pode ajudar em Agosto, mas na altura estávamos a falar, o escritório eram nove pessoas, hoje só a minha equipa tem dezasseis, portanto, as coisas postas à proporção. E telefonei ao Dr. Vieira de Almeida e o Dr. Vieira de Almeida disse-me: “Não, Margarida, eu não vejo isso como possível, você vai telefonar ao cliente e vai dizer que não dá, quer dizer, não vale a pena pedir impossíveis.” E eu desliguei o telefone e pensei: “eu não posso dizer isto ao cliente porque o cliente acabou de gritar comigo ao telefone a dizer que se nós fizéssemos isso que ele nos punha em tribunal e que fazia e que acontecia.” E então resolvi desafiar o chefe que é uma coisa altamente perigosa se corre mal e altamente produtiva se corre bem e foi, decidi correr o risco de fazer na mesma o projecto. E portanto pedi autorização, obviamente que não foi completamente desafiar o chefe, foi, falei com os colegas que estavam presentes, acordámos que todos cancelávamos as férias para fazermos o projecto, subcontratei pessoas, olhe, entre as quais o meu marido que também é advogado, que estivessem disponíveis para trabalhar em Agosto, contratámos um tradutor porque tudo se passava em inglês e obviamente, como era muito urgente, era muito mais fácil nós fazermos em português e alguém traduzir para inglês, enfim...montei um circo aqui no escritório que era noutra localização bem mais pequena, e pronto, e telefonei ao Dr. Vieira de Almeida e disse: “olhe, não dá. Não dá para dizer que não ao cliente, o cliente vai-nos processar, nem pensar e portanto a solução que eu tenho é esta, esta e esta, já falei com fulano, sicrano e beltrano, já temos uma tradutora, já temos isto, já temos aquilo, eu e os meus colegas estamos todos disponíveis para cancelar as nossas férias”, eu tinha um bebé de um ano que não tinha onde deixar e portanto assim uma coisa... e o meu marido ia estar a trabalhar, portanto... “e portanto nós achamos que é possível.” E ele teve aquela atitude de chefe, de: “ok, mas é à sua responsabilidade”, e eu tipo: “Socorro”. E de facto correu muitíssimo bem e esse passou a ser o nosso cliente mais importante e por causa desse projecto vieram a seguir muitos outros porque nós passámos a ser vistos como o escritório com competência para fazer aquele tipo de trabalho que era o trabalho que estava na vaga do novo desenvolvimento económico. Pronto. E foi assim que cá dentro, eu e curiosamente aqueles meus colegas que na altura embarcaram nesta aventura e cancelaram as férias e se esqueceram que tinham casado há um ano ou que tinham filhos com um ano ou enfim, tudo num contexto pessoal complicado, não é? Porque em Agosto virar-se para a família e dizer: “já não há férias”, não é uma coisa muito

evidente nem muito fácil, sobretudo quando se é casado de fresco que era o que todos éramos. Na altura tínhamos vinte e tal anos e se fosse hoje nem casados seríamos porque hoje vocês casam-se todos muito mais tarde. E pronto, e foi assim, ou seja, com isso nós os três que estivemos envolvidos nesse projeto, mas porventura especialmente eu porque fui, pronto, quem deu a cara pelo risco, obviamente ganhámos cá dentro, por força das circunstâncias, uma posição especial e passado dois anos o Dr. Vieira de Almeida decidiu fazer uma sociedade de advogados, portanto deixar de ser um escritório tradicional, passar a ser uma coisa institucional e convidou-nos aos três para fazer parte deste projecto que é uma coisa que na minha idade na altura, com trinta anos, era absolutamente extraordinária alguém ser sócio de um escritório naquela idade. E portanto foi assim que eu muito cedo tive um nível de responsabilidade sempre muito a cima daquilo que seria o típico para a idade que nós tínhamos na altura, portanto, também teve um contexto bastante particular. A partir daí eu, esta, a liderança é um bicho que quando se entranha não sai e a partir daí foi um crescendo profissional, ou seja, eu comecei por ser sócia desta casa numa determinada área de prática que nem sequer é aquela que eu estou hoje, depois identifiquei na área das telecomunicações, uma área de crescimento absoluto. Fui pedir, lembro-me perfeitamente, fui pedir ao Dr. Vieira de Almeida porque apesar de eu ser sócia ele era sócio maioritário, como é evidente, e portanto eu não tomava decisões sozinha, e lembro-me de ter ido pedir ao Dr. Vieira de Almeida para contratar mais um advogado, ou mais uma advogada para me ajudar porque eu queria desenvolver uma área nova que não existia em Portugal que era o direito das telecomunicações. E ele olhava para mim com um ar muito desconfiado a dizer: “Mas Margarida, desde quando é que telecomunicações é um ramo do Direito? Você não está boa da cabeça. Não há Direito das Telecomunicações”, e eu: “Há, há. Vai haver, acredite que vai haver. Deixe-me contratar alguém”. E hoje a equipa de telecomunicações é a segunda maior equipa da Vieira de Almeida, só superada pela do Direito Financeiro que é onde esta casa nasceu, não é? O Dr. Vieira de Almeida vem da banca, portanto temos uma tradição muito forte de Direito Financeiro e é a maior equipa do escritório, mas logo a seguir é justamente uma área que não existia há quinze anos. Pronto, e depois é um bicho que se entranha e fui crescendo cá dentro e fui descobrindo que ninguém cresce se não souber fazer crescer e ajudar a crescer. Entretanto já estou numa área que tem mais dois sócios, para mim é algo que me enche de orgulho porque acho que infelizmente há muitas pessoas que são muito “eucalípticas” no seu crescimento, não é? Crescem mas secam à volta, eu não acredito nada nesse tipo de liderança, portanto bati-me muito para que outras pessoas que trabalhassem comigo ascendessem, ou seja, no fundo, fazer pelos outros o que fizeram por mim porque eu também, de repente deram-me um voto de confiança e puseram-me uma responsabilidade às costas muito superior àquela que seria esperável de uma pessoa da minha idade e eu acredito muito nessa forma de fazer as pessoas crescer que é dar-lhes mais responsabilidade do que aquelas que elas acham que podem aguentar porque acho que isso desenvolve as pessoas. E foi assim que eu cresci cá dentro e cheguei ao lugar onde estou.

**(MP) E agora focando um bocadinho mais especificamente no processo de auto-liderança, ou seja, tentar perceber que factores é que são para si fundamentais para o seu equilíbrio. Desde parte profissional até parte pessoal.**

(P15) É assim, a coisa mais difícil da vida, da minha perspectiva, é justamente isso. É o equilíbrio. É um desafio diário, minuto a minuto, hora a hora, dia a dia, semana a semana, manter, já não digo o equilíbrio porque eu isso, infelizmente, não me parece possível, é manter um ponto de equilíbrio aceitável entre a vida pessoal e a vida profissional. Ou seja, eu acho que é perfeitamente possível ser-se um grande profissional, ter-se uma vida muito exigente e ter uma família, ter filhos saudáveis, ter um casamento estável, mas não só é um desafio como nunca é um ponto de equilíbrio assim. É sempre um ponto de equilíbrio no limite do ponto onde não pode partir porque, de facto, a exigência de estar em posições de liderança sobretudo num contexto que depois se torna muito competitivo, não é? Porque, quer dizer, a Vieira de Almeida não é infelizmente o único escritório de advogados, manter a liderança na Vieira de Almeida, no contexto da advocacia é super exigente, exige uma dedicação pessoal muitíssimo forte, exige muitas horas de trabalho que não são só de trabalho porque obviamente a pessoa... é um paradoxo, a pessoa quanto melhor advogada é, mais lhe pedem que façam coisas que não são trabalho jurídico, não é? O trabalho de gestão, de gestão de equipa, gestão de produção, de angariação de negócios, etc, não é trabalho jurídico mas tem que ser feito porque se os sócios não o fizerem então as coisas não acontecem. E portanto, esse equilíbrio é, de longe, o maior desafio. Eu acredito profundamente que ele é possível com dois requisitos: um é disciplina. Acho que a disciplina pessoal e traçar fronteiras muito claras que são o género de regras quase religiosas e eu já lhe dou o exemplo de algumas. Esse é um ponto porque se não, nós vamos na enxurrada. A força da atracção do lado profissional é um íman tão forte, tão forte, tão forte, que se nós não tivermos muita consciência dos limites e os limites não forem muito claros, nós vamos para essa enxurrada e não há equilíbrio nenhum e não há vida pessoal que resista e eu assisti a muita devastação pessoal na vida de grandes profissionais. E portanto, a disciplina é fundamental, e disciplina implica: estabelecer regras, que são diferentes para cada um, não é? Cada pessoa tem aqueles seus pontos que no seu contexto familiar ou pessoal, a pessoa pode não ter uma família mas ainda assim querer manter um ponto de equilíbrio. Obviamente para mim o meu ponto de equilíbrio tem como contraponto manter uma ligação com a minha família, não ser uma mãe totalmente ausente, não ser uma mulher que não exista, a não ser, de vez em quando, entre as duas e as seis da manhã quando também não faz muita falta, pronto, tudo isso, não é? E portanto, disciplina, disciplina, disciplina. E depois aquilo que eu acho que é a força motriz de tudo que é: querer muito. Eu acho que tudo o que nós, tudo o que acontece e é difícil que aconteça, só acontece se nós quisermos muito. E portanto ter disciplina e querer muito, para mim, são os dois ingredientes. Obviamente alguma ajuda também dá jeito, quer dizer, um marido compreensivo torna as coisas mais fáceis do que um marido que todos os dias discute porque a pessoa não chegou exactamente à hora marcada. Um pai



ou uma mãe que podem ir buscar o miúdo à escola faz muita diferença face a alguém que se não for buscar o miúdo à escola, o miúdo fica na escola até às nove da noite, não é? Depois há todo o contexto família. E portanto, o que eu impus a mim própria foram, como por exemplo, um limite que eu acho que faz muito sentido é pensar: “não, o fim-de-semana é da família”. Mas nós não devemos traçar, é aquilo que eu lhe estava a dizer há pouco, é muito importante nós sermos inteligentes e não tentar ir para o território do impossível porque ir para o território do impossível só pode gerar frustração porque o território do impossível é raro as coisas tornarem-se possíveis. Portanto, eu sei que eu tenho um tipo de exigência profissional que não se compadece com dizer: “eu nunca trabalho aos fins-de-semana”, isso é o território do impossível e portanto eu tenho que aceitar que faz parte do tal ponto de equilíbrio eu ter que trabalhar muitos fins-de-semana. Mas tracei certas fronteiras, por exemplo, eu janto sempre em casa, nem que depois eu tenha ou que voltar para o escritório ou que trabalhar no computador até às duas da manhã mas eu janto sempre em casa. Se houver um jantar de clientes, se houver uma comemoração de um projecto, se houver o que for, eu não vou. Eu vou a dois jantares no ano que é o jantar de Natal da Vieira de Almeida porque o meu papel de sócia assim o exige e o jantar de encontro anual de escritório que é o jantar em que o escritório todo se reúne e portanto as minhas funções assim o exigem. Aos outros jantares, a não ser uma coisa muito, muito excepcional porque isso também a família aceita e percebe, eu não vou, eu digo que não a todos os jantares. Eu janto em casa, eu janto com os meus filhos, elegemos um momento do jantar como o momento em que o dia vem para cima da mesa e em que toda a gente partilha o que aconteceu. Portanto, isso é um dos meus limites. O outro limite é: como eu não posso não trabalhar ao fim-de-semana, eu trabalho ao fim-de-semana mas trabalho em casa, ou seja, eu não venho para o escritório. Eu não desapareço da frente da família ao fim-de-semana. Claro que não é a mesma coisa estar com eles a brincar ou estar fechada no escritório, mas estou em casa, e se alguém precisa de alguma coisa eu apareço e faço uma interrupção de dez minutos e se calhar vejo um bocadinho de televisão com eles, enfim, portanto, quebra essas ausências. A outra regra que eu estabeleci que agora já não faz tanta falta porque eles estão todos já mais crescidos mas quando eles eram pequeninos eu fazia, era sempre que podia e pelo menos duas vezes por semana ir almoçar a casa com eles, para quebrar o dia. É evidente que era uma coisa extremamente cansativa, portanto tem que ser doseada, porque nós também não podemos levar as coisas a um extremo em que ficamos incapazes depois de dar resposta. E andar a voar e eu não moro, não moro em Lisboa, moro em Oeiras, portanto andar a voar sempre com o tempo muito comprimido entre Lisboa e Oeiras, Oeiras, Lisboa, às vezes para estar três quartos de hora no máximo com eles, é uma coisa que é tão cansativa que não pode ser todos os dias mas que eu religiosamente fazia pelo menos duas vezes por semana. E portanto, se nós impusermos determinado limite e esses limites são diferentes de família para família, cada família tem a sua dinâmica, tem a sua orgânica, tem coisas que valoriza e que outras famílias não valorizam nada, portanto, tem que ser muito adequado àquilo que a pessoa valoriza, é possível. E por exemplo, desde que os meus filhos cresceram, como

agora eles estão na escola e portanto já não há aquela pressão de eu ter que quebrar o dia porque não me serve de nada ir almoçar a casa porque eles não estão em casa, permite-me, por exemplo, fazer outra coisa que também é muito importante para o meu equilíbrio e que eu não podia inserir na equação do meu equilíbrio, que é aquelas duas vezes por semana que estavam reservadas para eu ir almoçar a casa, agora reservo para mim, para fazer coisas que para mim são importantes. Ir ao cabeleireiro, ir fazer ginástica, ir... enfim, coisas que do ponto de vista pessoal, quase que egoísta, mas que também contribuem para o equilíbrio.

**(MP) E, por exemplo, falou que é importante saber, e para si é fundamental, saber delinear os limites para não passar para a parte do impossível. E então, para haver esse delinear de limites possíveis, tem que haver de certeza um auto-conhecimento por trás e saber aquilo que é capaz e que consegue fazer. Então a minha pergunta é mais direccionada agora com o auto-conhecimento, esse processo, tentar perceber como é que ele é feito. Se é um processo consciente, se acaba por acontecer inconscientemente.**

(P15) No meu caso foi sempre um processo bastante consciente. Eu sou uma pessoa muito reflexiva, ou seja, eu traço muito claramente os meus objetivos na vida e para mim é muito claro aquilo que são os meus pilares e aquilo que são as coisas verdadeiramente importantes que eu não posso perder, até porque eu tenho noção que se elas forem afectadas para lá de um certo limite é o meu próprio equilíbrio que fica posto em causa, depois não vou ser boa, nem no campo profissional, nem no outro. Portanto, tem a ver... são coisas que me desestruturam. E portanto, é um processo, eu não lhe diria que é totalmente racional porque é evidente que tem muito de intuitivo, tem muito de emocional, tem muito de frustração, às vezes a pessoa acha que vai conseguir de certeza de uma maneira e depois não. Houve alturas na minha vida em que a frustração era total porque eu esforçava-me desesperadamente em todos os ângulos da minha vida e sentia que estava sempre “coming short” em todos. No trabalho eu dava tudo o que podia mas não era o suficiente porque para dar tudo tinha que desfalcicar completamente o outro lado, portanto, não era suficiente. Na família eu dava tudo o que eu podia mas sentia perfeitamente que a família achava pouquíssimo e achava que não era suficiente e portanto há momentos, de facto, de grande frustração em que a pessoa pensa: “onde é que eu estou a falhar para que, apesar de eu estar a dar tudo, toda a gente está zangada. Nem os clientes, ou o escritório, ou o que for estão 100% satisfeitos e os filhos acham que eu sou uma mãe ausente”. Mas para mim foi sempre um processo bastante consciente de muita auto-disciplina, muita noção de quando estava a passar os limites, tentar andar para trás porque é muito fácil o campo profissional invadir o outro, muito, muito fácil e às vezes nós arranjamos desculpas para nós próprios: “ah não, porque agora é este projecto, mas é temporário, isto vai acabar daqui a três semanas e depois eu volto a poder ser mãe e essas coisas todas”, mas depois acabam aquelas três semanas e acontece outra coisa, são só mais três, e de repente passaram seis meses e a pessoa já, aí percebe, sinal de alerta, “espera, espera, espera, já estou no ponto errado” e então fazer

o caminho de voltar para trás. Mas eu acredito que se não houver da parte da pessoa uma “auto-awareness”, ou seja, uma consciência e um grande conhecimento e uma análise permanente da situação é muito difícil estabelecer esse ponto de equilíbrio. Obviamente que eu, também se quiser, tive condições um bocadinho extremas porque eu tive que gerir esse ponto de equilíbrio com cinco gravidezes, cinco filhos, cinco crianças a mamar, cinco crianças a mudar fraldas, cinco crianças que não dormiam de noite, pronto, e a pessoa não dormir é daquelas coisas que realmente faz a vida ainda mais difícil. E portanto, houve momentos em que eu me sentia verdadeiramente a enlouquecer e achei que não era possível, mas é. Mas a verdade é que é. Agora, existe, de facto, não se pode acreditar que as coisas acontecem naturalmente assim. Eu acredito que se a pessoa quer estar “on control” da sua vida da mesma maneira que está da sua equipa, da mesma maneira que está dos seus clientes tem que actuar em relação a si com o mesmo grau de energia e de determinação de que actua para liderar os outros, estou perfeitamente consciente disso e acredito profundamente nisso.

**(MP) E nesse processo...**

(P15) E é por isso que é muito fácil muitos líderes perderem o controlo de muitos ângulos da sua vida.

**(MP) E ainda nessa parte do auto-conhecimento, só tentar perceber como é que essa reflexão é feita, ou seja, se é, por exemplo, com a ajuda de um coaching, se é que há avaliação 360, não sei se a empresa tem ou não, se é, por exemplo, procurar cruzar opiniões de amigos e de colegas para tentar perceber o que é que pode melhorar. Por isso, tentar perceber concretamente como é essa reflexão dos seus pontos fortes e fracos, como é que ela é feita?**

(P15) Olhe, para mim é um exercício sobretudo solitário. Obviamente que nós temos aqui a avaliação 360, temos coaching de liderança, temos essa coisa toda, mas infelizmente muito focada na lógica de gerir equipas, de gerir pessoas e não tanto na lógica de se gerir a si própria e de gerir os seus equilíbrios. Eu acho que isso é uma lacuna grave que eu acredito que não seja um problema da Vieira de Almeida, acho que é um bocadinho de todas as empresas. Eu acho que a maior parte das empresas ainda não percebeu que para elas é quase tão importante que as suas peças-chave, não digo toda a gente, mas que pelo menos as suas peças-chave estejam num ponto de equilíbrio adequado de um bom balanço, vá, já não lhe vou chamar ponto de equilíbrio, mas um bom balanço, um bom balanceamento do binómio vida profissional, vida pessoal. Isso é quase tão importante para a empresa como o líder saber treinar equipas, saber liderar, saber essas coisas todas da liderança. Infelizmente acho que as empresas não realizam isso assim. Eu tenho consciência disso e procuro liderar a minha equipa com consciência disso, ou seja, eu quando peço um sacrifício e infelizmente muitas vezes tenho que pedir sacrifícios muito fortes às pessoas, ponho sempre na equação o quão é que isso os vai desequilibrar do outro ponto de vista. E se eu vejo que vai para lá do

razoável não me passa pela cabeça aceitar nem que eles queiram, ou seja, muitas vezes eu protejo os membros da minha equipa deles próprios porque muitas vezes eu tenho pessoas que pela sua ambição que é legítima, é saudável e ainda bem que existe, se dispõem a fazer coisas que eu tenho a certeza que eles se vão arrepender, está a ver? Por exemplo, se um advogado me disser que por causa do processo xpto muito importante e que eu estou a desesperar e preciso de ajuda, vai faltar, eu estou lhe a dar um exemplo extremo, vai faltar ao parto do filho, eu não aceito. Por e simplesmente, nem que ele me peça de joelhos, não aceito porque acho que muitas vezes é fruto desta competição que agora existe, as pessoas têm que ser protegidas delas próprias, ou seja, se ele não consegue ainda realizar que isso é um desequilíbrio total, alguém tem que o ajudar a ver isso. Eu nunca precisei disso mas também por uma razão muito simples. Eu tenho em casa um marido que é completamente exigente comigo nisso, ou seja, que me acorda às vezes ao abanão e que me faz completamente ver onde é que eu estou a ficar fora de contexto. Às vezes torna a coisa mais difícil porque, de facto, muitas vezes, ou seja, muitas vezes a pessoa sente-se muito injustiçada porque acha que está a fazer um grande esforço e depois vem alguém que lhe diz: “estás a fazer tudo errado”, e eu: “como estou a fazer tudo errado? Eu estou-me a esforçar tanto e está-me a dizer que eu estou a fazer tudo errado?”. Mas isso é um puxão para a realidade, não é? A pessoa com quem nós partilhamos a nossa vida dizer: “estás a fazer tudo errado”, se ela gosta de nós não pode ser só para nós irritar, portanto: “ups, espera, vamos pensar nisso”, e portanto eu tenho, se calhar, eu acho que sou eu que me controlo a mim própria e é mais esta força que eu tenho em casa que também me dá ali uma ajuda e que me mete em contexto. Mas sim, eu acho que é essencialmente um exercício, no meu caso, não, acredito que não sejam todos assim, mas no meu caso é um exercício solitário muito ajudado por um duche frio cada vez que as coisas não estão a ficar... o meu marido não tem nenhum problema em dar-me todos os duches frios que ele acha que eu preciso quando estou a ficar fora de contexto e portanto se quiser ele funciona um bocadinho ali como o meu guião. Enquanto ele estiver a achar que aquilo está normal, eu vou andando, quando há um sinal de stop eu percebo: “espera” e revejo o processo. Obviamente que tudo isto é muito mais difícil aos trinta anos do que aos quarenta. A pessoa aprende, a pessoa aprende os seus mecanismos, aprende truques para tudo, aprende que se alguma coisa... sei lá, quando os meus filhos andavam na escola, por exemplo, para eles eu sabia que os desequilibrava eu nunca os levar à escola porque todas as mães levavam os filhos à escola e se eles fossem com a empregada ou mesmo com o meu marido, para eles não era a mesma coisa. E portanto nós criamos estratégias. Eu muitas vezes levantava-me às cinco da manhã para ir trabalhar, trabalhava das cinco às oito e meia, às oito e meia ia pôr à escola e voltava para trabalhar, mas pelo menos eu ia pôr à escola, não é? Portanto, eu acho que tudo é possível desde que não se vá para o tal território do impossível.

**(MP) E só esclarecer uma coisa que é: essa reflexão individual é feita com que regularidade?**

(P15) É assim, eu tento que seja um exercício constante, agora, há alturas em que nós estamos de tal modo embrenhados num projecto da vida profissional que eu acho que nós nos esquecemos do exercício. E isso eu acho que é normal e humano. Mas para que esse ponto de equilíbrio não se perca tem que ser um exercício bastante regular, não digo diário porque provavelmente não conseguimos pensar todos os dias nisso, mas é. E eu acredito que se não for, a vida ou o organismo se encarrega de nos dar sinais de alerta, esses sim, muito mais violento. Por exemplo, já me aconteceu várias vezes no escritório, pessoas a quem imensa gente avisou que “estás para lá do ponto de equilíbrio, isso é uma estupidez, vai correr mal” e um dia tem um ataque de coração, pronto. E serve como melhor aprendizagem do mundo, porque é tão forte, é tão violento, a pessoa percebe que esteve à beira de perder a vida que, pronto, faz milagres, de facto. Mas eu procuro sempre que não seja preciso assim uma dessas coisas tão fortes como por exemplo um divórcio muitas vezes. Acho que todos nós conhecemos imensos casos de vidas pessoais que se destruturaram por causa do lado profissional e eu acho que isso é devastador para toda a gente. Para a família, para o próprio e para a empresa porque eu acho que uma empresa que se constrói à custa de destruir contextos familiares, não é uma empresa saudável.

**(MP) E só para terminar gostava de lhe perguntar o que é que é a motiva. Os factores de motivação, ou seja, o que é que a faz correr.**

(P15) Olhe, isso é talvez das perguntas que eu mais faço a mim própria. É muito difícil responder porque eu, em primeiro lugar eu acho que não há uma coisa que me faça correr, são várias. A mim o que me faz correr assim que eu possa resumir numa palavra é o sentimento de realização. Eu realizo-me através do trabalho. Não vale a pena, e também por isso, nunca me passou pela cabeça, por mais que eu ame os meus filhos, por mais que eu queira que eles cresçam saudáveis, por mais que essas coisas todas, nunca me passou pela cabeça, mas nunca, nem com cinco filhos, nem por um segundo na vida não trabalhar. Nem sequer por um ano. Pronto, porque há pessoas que dizem: “ah, agora fico o primeiro ano da criança em casa”, não vale a pena. Isso ia-me anular a um ponto que eu não ia ser a mesma pessoa e não ia ser bom para ninguém. Portanto, eu realizo-me muito através da sensação de estar a criar coisas, a construir coisas e portanto enquanto eu sentir que estou, eu tenho é que sentir que estou num processo de construir alguma coisa, ou seja, o que me motiva é este sentimento de realização mas esse sentimento de realização não é estar a fazer a mesma coisa dois anos seguidos. Eu preciso de desafios novos, preciso de dizer: “está aqui uma coisa nova para fazer, vai fazer do zero”. Pronto, e isso sim, isso excita-me, põe-me verdadeiramente motivada. Agora, claro que há outras motivações. Por exemplo, para mim, o dinheiro nunca foi uma motivação no sentido de ser atrás disso que eu corri, mas claro que o dinheiro é recompensador até porque desde logo permite-nos equilibrar mais a equação e apaziguar mais a nossa consciência. Ou seja, se aquilo que eu faço, apesar de tudo, não é no ponto de equilíbrio certo e é penalizador num certo sentido para a família, o facto de pelo menos ser bem remunerado, significa que eu também posso dar outro tipo de

compensação que não poderia. Posso chegar ao verão e vamos todos fazer uma grande viagem não sei para onde que eles nunca mais vão esquecer na vida, coisa que eu não lhes poderia proporcionar se... Mas não é verdadeiramente o, não é o dinheiro, não é o cargo, até porque felizmente na Vieira de Almeida não há cargos. Ou se é sócio ou não se é sócio, portanto não há o cargo x ou o cargo y. É o sentimento de realização pessoal. É a sensação de estar a construir coisas que me sobrevivem, ou seja, não estou a construir apenas para mim, estou a construir para as pessoas que me sucedem, pensar que um dia pessoas fantásticas que eu tenho na minha equipa vão estar no lugar onde eu estive mas que isso só existe se eu continuar a trabalhar para. É um monte de coisas que me faz correr, não é uma só.

**(MP) ok. Obrigada.**

**(P15)** De nada.

*2.16. Interview (35 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 16 (P16):*

**(MP) Então para começar gostava que me descrevesse muito rapidamente o seu percurso profissional até aqui, começando na formação e por onde é que tem passado, rapidamente, e tentar identificar uma ou duas situações em que se deparou com um obstáculo, com uma situação menos esperada, e tentar perceber estratégias que adoptou para ultrapassar essas situações.**

**(P16)** Então... eu tirei o curso de economia na Católica e comecei por trabalhar logo a seguir em banca de investimento, na Financia, na altura era uma sociedade de investimentos. Percebi que não era um trabalho que adorava e depois quis ir para Angola, na altura de 91, porque a Católica estava lá a abrir uma universidade. Entrei nesse projecto para ir para lá, a Católica não abriu lá a universidade e depois fiquei a trabalhar na universidade Católica durante sete anos. E foi aí que comecei a trabalhar na área de recursos humanos. Fiquei responsável aí pela área de recursos humanos da universidade toda, fui reorganizar a universidade toda, e depois... a universidade toda, a parte de recursos humanos, e depois pronto, passei para consultadoria a seguir: BCG, direcção de recursos humanos em algumas empresas e há três anos estou aqui na SECIL como directora da área de desenvolvimento organizacional, portanto é a área de recursos humanos e parte da organização. E pronto e é isto.

**(MP) Tentando identificar agora uma ou duas situações, algo menos esperado...**

(P16) Focando em coisas como é que eu me auto-motivei, me auto-liderei, nessas experiências... ou não?

**(MP) Sim. Tentando perceber, por exemplo, uma situação que não estava à espera que aconteceu, ou no âmbito profissional ou pessoal, como é que ultrapassou? Que estratégias é que adoptou para ultrapassar.**

(P16) Eu sou uma pessoa que gosto de ter as coisas muito planeadas, se calhar já falaremos um bocadinho disso, e sou um bocadinho obsessiva na organização e no planeamento e um bocadinho exigente com isso. Quando alguma coisa me escapa um bocadinho este controle, normalmente a minha primeira reacção, e também um bocadinho com o conhecimento que uma pessoa depois vai tendo de si própria, é uma coisa que eu não gosto. Não gosto do imprevisto. E portanto uma coisa que eu esteja à espera, sei lá, no início da carreira quando estava à espera para ir para Angola e saí da Financia para ir, e não acontece, a minha primeira reacção é um bocadinho de perda: “Espera aí, onde é que eu estou e onde é que vou”. Percebo também que depois a minha reacção a seguir sempre e a forma como eu consigo ultrapassar estas zonas quando são cinzentas é: primeiro preciso de algum tempo, nem que seja uma hora... quando são assim coisas... para eu conseguir ver o positivo naquilo, não é? E conseguir reagir. E normalmente sou muito positiva. Portanto, quando olho para as coisas que me acontecem que não estão dentro destes planos, em concreto, essa experiência por exemplo foi assim o primeiro impacto que tive na vida profissional que não correu bem... não correu bem neste sentido, não aconteceu... é perceber que tem de haver uma coisa boa por trás. E portanto, perceber as oportunidades que se podem abrir perante a perspectiva de: agora aquilo que eu tinha não aconteceu, e agora? Agora abre-se um mundo de oportunidades. E portanto é isso que a mim me faz correr. Normalmente depois de uma coisa que não acontece como eu queira e agarrar-me a isso. É agarrar-me a uma coisa que de repente percebo: “Espera aí, surgiu a oportunidade na universidade Católica, de ficar lá a trabalhar, e agarro a coisa com um entusiasmo brutal”. Portanto o que me salva muito é isto de olhar com um olhar positivo para as coisas e tentar agarrar. E outra coisa que não referi ainda que é o que me tem salvo, neste sentido que me faz depois agarrar-me e, acho eu, conseguir agarrar as coisas e contente comigo e fazer alguma coisa de útil também, é as pessoas com quem trabalho. Eu tenho trabalhado, acho que tenho tido o privilégio de trabalhar com pessoas excepcionais, humanamente e profissionalmente, umas mais que outras com certeza. E isso também, por exemplo, quando vou para a universidade Católica ou aqui ou noutra qualquer, percebo que naquilo que eu tenho à frente tenho pessoas em que posso confiar e que não me vão deixar cair também. E portanto também isso me faz ultrapassar as dificuldades.

**(MP) Ok. Tentando agora virar um bocadinho para o processo de auto-liderança mais concreto, como é que esse processo tem sido feito ao longo do tempo. Ou seja, tentar identificar o que é que para si é fundamental nesse processo, os factores que são fundamentais e as estratégias que adopta para conseguir a satisfação desses**

**factores. Ou seja, para ter um equilíbrio, o que é que contribui para o seu equilíbrio no dia-a-dia? Quais é que são as coisas fundamentais? Por exemplo, balanço entre vida profissional e pessoal, a procura de formação, o auto-conhecimento... como é que...?**

(P16) Aquilo que me... eu sou solteira, não tenho filhos... portanto privilegio o balanço, adoro ter vida para além do trabalho e acho fundamental. Mas simultaneamente, como não tenho filhos em casa para os ir buscar, faz com que muitas vezes os meus horários sejam mais prolongados do que aquilo que seria desejável. O que é que eu faço? Eu percebo que a minha vida, os desafios profissionais eu consegui ter... não é a ambição de assumir novas funções, é conseguir ter desafios que me deem gozo, neste sentido de ser intelectualmente estimulantes e de eu perceber que estou a ser útil para a organização onde esteja, motiva-me e ajuda-me a ultrapassar as dificuldades que tenha. Portanto, fundamentalmente isto. Como é que eu consigo este balanço? Que estratégias é que eu uso? Como lhe dizia há bocadinho, eu organizo muito e planeio muito. Portanto como lhe disse, um bocadinho obcessivamente organizada e isso é uma das estratégias que uso. Eu tento manter as coisas muito planeadas, do género por exemplo, fui aprendendo ao longo do tempo, a minha agenda, o meu Outlook, é fundamental para mim. Se eu não tiver Outlook e com o telemóvel sincronizado perco completamente um bocadinho por onde é que vou e o que é que faço. O planeamento, por exemplo, faço uma vez por mês ao fim do mês marco na agenda, e isto já é um bocadinho também resultado fruto de alguma formação que fui tendo, marco na agenda... tenho marcado na agenda um tempo para parar e para me organizar. Normalmente no fim-de-semana, aí domingo, olho para a minha semana que vem e planeio às vezes até mando sms ou emails para planear um bocadinho a semana que vem. E portanto, isso ajuda muito a não sofrer muito depois durante a semana... quer dizer, pode acontecer imprevistos e claro obviamente que sim acontecem, mas eu percebo que isto me ajuda a ultrapassar muitas das dificuldades. Depois faço desporto, não é? Agora nos últimos seis meses não fiz por uma questão de saúde mas normalmente tenho praticado também por uma questão de saúde, da coluna, natação. E percebo que isso sendo uma coisa que me custa, não é uma coisa que eu goste mas percebo que me ajuda a equilibrar um bocadinho a cabeça porque é uma coisa que faço normalmente ao fim do dia e descontraí-me ali antes de ir para casa e consigo desanuvier. Outra estratégia, se quiser, é muito a família e os amigos. Tenho que ter... sinto que tenho que ter algum escape, quer com amigos, quer com família. Viajo imenso. Adoro ir passar fins-de-semana para fora. Portanto sempre que tenho oportunidade para me por a andar, ponho-me a andar. Tento arranjar o esquema de não fazer nada ao fim de semana, não fazer nada neste sentido de não trabalhar, às vezes não é possível porque hoje em dia com os emails, com o telemóvel, com as sincronizações, é inevitável que a pessoa acabe por fazer alguma coisa. Mas é um bocadinho, tento... prefiro esticar durante a semana mais tempo do que ficar ao fim de semana. É um bocadinho isto.



**(MP) Ou seja, disciplina, gestão do tempo, procurar um bocadinho também equilíbrio com vida fora do trabalho...**

(P16) Sim. E há uma coisa que também não referi que às vezes faço. Recorro às vezes, estou assim um bocadinho mais perdida nalguma coisa, tenho um bocadinho... se calhar três pessoas, mesmo em termos profissionais, com que gosto de falar, uma dentro da empresa mas já me conhece há muito tempo, está numa posição que não interfere directamente com a minha, mas que gosto de falar um bocadinho para perceber se as prioridades que eu estou a ter e o caminho que estou a seguir nalgumas coisas se faz sentido ou não. Pode acontecer que eu me esteja a perder aqui no meio do caminho e a perder tempo com coisas que não interessam. E portanto isso também gosto de fazer, de um bocadinho de tempos a tempos, bater um bocadinho bolas com alguém que me ajude a perceber se eu estou a dar importância ao que devo.

**(MP) Então e por exemplo pegando um bocadinho nisso. Faz ou não, por exemplo, planeamento de objectivos de uma forma consciente? Ou seja, por exemplo, uma vez por ano planeia o que é que quer atingir no próximo ano. Depois ao fim do ano revê se conseguiu ou não, porque é que não conseguiu, porque é que conseguiu... há essa preocupação? Objectivos de curto prazo, longo prazo, como é que é?**

(P16) Não estabeleço isso. Quer dizer, uma vez no ano estabeleço, se quiser, em termos profissionais estabeleço-os. Tenho que estabelecer. Mais mais numa perspectiva, mais uma vez, do que estou a fazer e não tanto para mim. Nisso não vou-lhe dizer. Eu acho que a vida tem sido muito generosa comigo até agora e normalmente, os desafios têm vindo ter comigo mais do que eu tenho ido procurá-los. E por isso, se calhar, como nunca fiz isso, quer dizer, nunca defini que tinha que chegar não sei onde ou não sei quantos anos tenho que ser não sei o quê, nunca fiz isso. Isso nunca fiz, não. Quer dizer, estabeleço objectivos pessoais sim. Ando sempre com um caderninho, por exemplo, no fim do ano faço sempre isso, um balanço um bocadinho da minha vida do ano anterior e o que é que eu no próximo ano quero fazer, muitas vezes até pode... Mas não são objectivos profissionais neste sentido: para o ano quero ser directora não sei de quê ou administradora, não. Isso nunca fiz e não me estou a ver a fazer.

**(MP) Mas da parte pessoal sim...**

(P16) Da parte pessoal sim. Estabeleço: gostava destas viagens ou de fazer este curso e outro, e muitas vezes são coisas que não têm nada a ver com o profissional. Sei lá, agora estou a aprender japonês por exemplo. Ou curso de fotografia ou uma coisa qualquer que não tem nada a ver e isso sim vou tendo. E sou muito de check-lists, portanto normalmente acabo por cumprir aquilo que quero fazer.

**(MP) E por exemplo, pegando um bocadinho na formação. Se há essa necessidade de manter...**

(P16) Olhe, eu já estive bastante formação na área onde estou dos recursos humanos. Portanto eu sou de economia, por isso tive alguma formação na área dos recursos humanos. E tenho tido alguma formação. Ultimamente não tenho tido. Não avancei... não fiz o mestrado, ainda sou da época antiga, portanto avancei, fiz a pós-graduação, ainda fiz um bocado do trabalho, depois não avancei. Mas, onde é que eu acho que hoje em dia na minha área vamos aprendendo? O que passa a acontecer, e isso tento não perder, é cada vez mais eu vou-me juntando, acontece sempre uma serie de fóruns. Há fóruns de directores de recursos humanos das... somos dez que nos juntamos porque há não sei quem que convida. Ou o pequeno-almoço não sei onde. Ou uma universidade que faz um fórum de qualquer coisa. E isso eu acho que é dos sítios onde acabamos por aprender mais porque se criam ali relações. Ainda agora tenho um assunto em mãos aqui para resolver na empresa e fui falar com um par meu numa outra empresa, grande empresa, porque acho que ele me podia ajudar e ele com toda a abertura ajudou. E portanto a formação neste momento não estou a ter tanta formação por aí, nem em termos pessoais ou desenvolvimento pessoal; coaching já tive também. Neste momento eu acho que onde nos últimos três anos, se quiser, tenho aproveitado mais esta rede de contacto onde eu acho que aprendo muito, mais do que formações formais, se quiser, na sala.

**(MP) E pegando um bocadinho nessa parte do auto-conhecimento, falou do coaching, como é que é esse processo? Ou seja, se é um processo consciente ou não, se tem essa necessidade de cada vez mais aprofundar o seu auto-conhecimento, como é que ele é feito... ou seja, se tem o processo de coaching se não tem, se há por exemplo na empresa avaliação 360 ou não... como é que isso é feito, se há essa preocupação, se ao longo do ano faz, por exemplo, uma check list em que diz: “isto é bom, isto é mau, vou melhorar isto ou como”... como é que isso é feito, esse processo de auto-conhecimento?**

(P16) Olhe, eu neste momento não tenho coaching. A empresa não tem, só em casos muito pontuais é que algumas pessoas, mas neste momento nem temos processos a correr. Eu já tive no passado e já acompanhei também processos de coaching. Como é que... o que é que eu faço? Eu acho que mais no passado, se quiser, acho que a pessoa se vai conhecendo... acho que me vou conhecendo muito na experiência, na forma como reajo às coisas, como... não é? Acontece muito já com esta idade, a pessoa já sabe... é um bocadinho de já viu das coisas, já sei como é que vou reagir ou já antecipo quase a reacção. E há coisas que gosto menos, ou que gostaria de desenvolver em mim. E o que é que eu tenho neste momento? Não, não tenho. Aliás, tenho isso para as pessoas que trabalham comigo mas não tenho para mim. É um bocadinho um ficheiro, tenho também um ponto na agenda mas é para tratar das pessoas que trabalham comigo. Comigo? Comigo sim mas não vou lá tanto, é verdade. Pronto. O que normalmente tinha é um check list sim, da área em que partindo de uma auto-avaliação minha, em termos por exemplo de liderança ou de motivação onde é que eu estou e portanto perceber quais é que são as áreas que eu quero trabalhar. Quando é que eu fiz isto a

última vez? Há dois anos, pronto. E portanto tenho isto também num excel, onde tenho isto meu e da minha equipa, mas aí sou eu que tento avaliar um bocadinho do que vejo. E isso com elas eu faço porque é só mulheres, faço todos os meses. Comigo, francamente, fiz há dois anos e provavelmente no fim do ano voltarei lá sim. Pronto. Mas eu acho que para mim foi bom, e este processo de me conhecer e ir conhecendo ao longo do tempo, agora não tanto com formações nem com coaching, mas eu acho que para mim tem sido bom ou que foi bom que fui aprendendo é: por um lado identificar quais são as áreas que eu preciso de desenvolver e, um bocadinho olhando para o percurso que tomei e portanto qual será o percurso a seguir, não há aqui também muita ciência, mas o que é que eu preciso de desenvolver, e ter atenção a esses pontos, não é? Quais são as áreas que eu preciso de desenvolver ou quais são os pontos fortes que quero potenciar. Ter consciência, conscientemente saber o que é que são.

**(MP) E isso antigamente era feito com mais regularidade, agora...**

(P16) Agora não tanto. Mas também sinto que é mais consciente, não é? Porque neste momento acho que se calhar com mais regularidade que também era um processo de aprendizagem comigo, não é? Agora eu acho que mais conscientemente sei dizer a mim própria: “conheço-me”, sei dizer a mim própria o que é que tenho que pode ser uma coisa boa e um mais em termos da forma como eu própria sou e como estou na vida profissional; e o que é que devia desenvolver, o que é que tenho de menos, se quiser.

**(MP) E por exemplo, esse auto-conhecimento e essa auto-avaliação de si própria é feita... ou seja, como é que ela é feita no sentido de: faz pessoalmente, individualmente e assim fica, ou é por exemplo, tem o cuidado de trocar impressões com colegas, com família, com amigos... como é que isso é feito?**

(P16) Olhe, com família e amigos não. Quer dizer, nunca peguei nisso. Vejo sempre do lado profissional. Com família e amigos sim mas nunca fiz isso de uma forma tão sistematizada. Como foi feito no passado e esta última vez também, foi no âmbito de uma formação ou com um coach externo, se quiser, e com ferramentas e metodologias próprias, e depois sempre partilhado com a pessoa com quem trabalho. Portanto, com o administrador neste caso concreto, é que tem conhecimento disso e fala disso comigo. E não há aqui, se quiser, em termos de processo nesta empresa não há avaliação de pares e eu informalmente também nunca abri isso, também não é um bocadinho a cultura da empresa. Anualmente isso é outra vez voltado a olhar com o administrador, com o superior da pessoa, neste caso com o administrador, volta a olhar para isso em termos de desenvolvimento, o que é que foi desenvolvido ou não foi desenvolvido.

**(MP) Mas não há avaliação 360...**

(P16) Não, isso não há.

**(MP) E nunca a fez...**

(P16) Fiz. Não, 360 nunca fiz. A experiência de 360 é muito má vou-lhe dizer. Portanto, quando era consultora fizemos um 360. Não defendo nada um 360, pelo menos na cultura que nós temos cá. Porque implementei um 360 e o banco não abriu no dia a seguir a ter sido implementado porque os colegas estavam todos a discutir as avaliações que tinham que uns tinham dado aos outros. E portanto, eu acho que só numa cultura mais aberta se calhar, é que isso poderá fazer sentido. Não há formalmente aqui uma avaliação 360 mas eu com as minhas equipas peço sempre para me avaliarem. Portanto, nas conversas de feedback que eu tenho anuais, anuais e aqui são semestrais, peço sempre também para me avaliarem a mim em termos de liderança. Portanto, isso eu recebo o feedback das pessoas.

**(MP) E depois o que é que faz com esse feedback?**

(P16) Nada. Incorpo-o naquilo que são as minhas áreas de desenvolvimento, se quiser, e tento trabalhá-las sendo que como lhe digo, nestes últimos anos não tenho tido formação formal para desenvolver esta área em concreto.

**(MP) Ok. E tentando perceber um bocadinho como é que estes factores todos evoluíram ao longo do tempo. Ou seja, se houve uma maior preocupação no início com algum, se agora há uma menor preocupação com outro, como é que isto foi evoluindo? Ou seja, esta disciplina, esta gestão do tempo, o procurar fora do trabalho os amigos e os hobbies... como é que isso foi evoluindo ao longo do tempo?**

(P16) A disciplina e arranjar algumas artimanhas para conseguir gerir melhor o tempo acho que foi evoluindo positivamente ao longo do tempo. Como? Porque percebi que as coisas não corriam bem ao princípio, não é? E tipicamente trabalhava muitíssimo mais do que gostaria de trabalhar e portanto fui arranjando algumas...nesta mais na organização e de arranjar... há uma coisa que não disse mas também é óbvia, não é? Por exemplo, o pôr a natação, que é o que faço, ao fim do dia às não sei quantas horas obriga-me a ter ali um travão para me ir embora. Pronto, portanto há algumas coisas que são básicas mas que ajudam. E isso melhorou ao longo do tempo. E como é que isso melhorou? Melhorou pela experiência, ir aprendendo que não podia continuar assim. Por outro lado, também porque tive mais formação formal no início, não logo no início mas no passado, do que agora. De gestão do tempo, de ferramentas para gerir o tempo, pronto... um bocadinho mais o Personal Efficiency Program que era um programa qualquer, qualquer que não era qualquer, que era uma coisa na altura, para aí há dez anos, estava na moda também. Portanto, houve uma serie de formações, uma parte mais formal, que aconteceu no passado, não tanto agora, a questão da estratégia, dos amigos e de não sei quê, sim mas eu acho que aquilo que me ajuda mais é a parte de planeamento e de organização.

**(MP) Por exemplo, a parte de hobbies sempre foi uma...**

(P16) Sempre tive. Não acho que seja mais do que antes. Não, acho que sempre tive. E de viajar e de amigos, isso acho que não. Acho que é um gosto natural em mim e por isso acho que não se alterou.

**(MP) E falando um bocadinho... disse que há um conjunto de estratégias básicas que adopta para conseguir este processo de auto-gestão. Que uma delas é, por exemplo, pôr um travão ao fim do dia que já sabe que tem a natação, tem mesmo que ir. Que outro tipo de estratégias é que tem, básicas, que lhe ajudam e que auxiliam neste processo?**

(P16) Não sei se isto, pronto. Por um lado, em termos de horários é este: é tentar chegar o mais cedo que consigo, também não venho para cá de madrugada mas chegar cedo, e tentar ser o mais eficiente possível durante o tempo que cá estou. Portanto, tudo o que... evito telefonemas pessoais que tenho mas evito muito perder tempo ao telefone, e o almoço muitas vezes prefiro não almoçar ou comer uma sandwich, isso acontece, ou uma coisa rápida. Brincam muito comigo, dizem sempre quem vai almoçar comigo que queima a língua porque eu como muito rápido normalmente ao almoço para perder o menos tempo possível, para me despachar depois. Depois o facto de ter ou jantares ou a natação ou não sei quê, tentar conseguir também. Acontece às vezes ficar cá até muito tarde mas tentar sair ali àquela hora. Depois, o que é que... uma coisa que faço muito é com a minha equipa, isto não sei se lhe interessa, mas com a minha equipa, tenho confiança na minha equipa mesmo e acho que não consigo trabalhar de outra forma, e isso também me descansa muito que é: estou sempre também a dizer que se eu morrer amanhã isto continua tudo igual porque elas, quase diria, que sabem quase tudo, praticamente tudo, daquilo que eu estou a tratar, e onde é que estão as coisas, com quem falei... Portanto, faço muitos pontos de situação com elas, tento delegar muito para eu não ter o stress da pressão toda em cima de mim e pô-las muito a par, e portanto, isso descansa muito também.

**(MP) Então se calhar uma parte também da auto-gestão também é o delegar funções, ou seja, para não...**

(P16) Sim sim.

**(MP) Também passa muito por aí.**

(P16) Sim. Delegar e não só, e partilhar. Às vezes mesmo que seja pôr a par, se acontecer alguma coisa amanhã, se eu tiver de repente amanhã um problema pessoal, se alguém telefonar saberem responder, não é? E portanto isso ajuda-me. Depois... depois o que disse já da questão da agenda, tentar planear muito, tentar ser muito pontual, quer dizer, se é às não sei quantas é, e tentar cumprir um bocadinho os horários. Depois ser exigente comigo porque eu acho que também isto que eu dizia de chega à sexta-feira e olho para a semana ou olho para o mês, percebe? Sei o que é que tenho para fazer para o próximo mês, não é? Tenho sempre uma lista, se calhar não falei disto... mas tenho

sempre o caderno, ando sempre com um caderno com os “to do”, com os não sei quê, vou riscando e vou passando com as coisas e vou tirando e não sei quê. Portanto sou um bocadinho disto que eu dizia do obsessivo organizado é um bocadinho isto. Ter sempre as coisas todas e portanto, sei que chego ao fim da semana, ao fim do mês, e tenho que ter... devia ter aquelas coisas prontas. E exijo isso de mim e exijo das pessoas que trabalham comigo. Portanto, isso acho que também me ajuda a saber para onde é que vou e o que é que tenho para fazer.

**(MP) Tentar perceber agora um bocadinho como é que a experiência ao longo do tempo, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, contribuiu para a sua gestão actual, ou seja, para a sua auto-gestão diária actual. Ou seja, tentar pegar como é que era no início, como é que é agora e como é que a experiência contribuiu para essa evolução.**

(P16) Olhe, como era no início...

**(MP) E se é um processo consciente ou não. Até pode não ser consciente.**

(P16) Como era no início... no início a sensação que eu tenho é que era um bocadinho gerida pelas circunstâncias e portanto, as coisas iam acontecendo e assim sendo solicitada, não é? Também é verdade que não tinha tanta autonomia e tanto poder sobre o meu dia. Onde é que eu acho que dei um grande salto em termos da minha própria gestão? Acho que foi.... Eu não sei ainda se não foi na Católica, estava a pensar. Ia dizer na BCG mas se calhar na Católica também. Acho que na Católica, acho que dei um salto grande, se quiser, de mandarem-me fazer o trabalho para eu começar a ter alguma autonomia. E eu acho que isso veio com a responsabilidade que me foi imposta, não é? Na altura era a única rapariga, era a mais nova no grupo de secretaria-geral, portanto eu acho que isso fez com que eu tivesse que assumir um papel e se calhar o que aprendi aí foi olhando muito para os outros com que estava a trabalhar. Para o secretário-geral... que eram pessoas mais velhas. E perceber no fundo que uma pessoa casada com quatro filhos e que tinha a universidade toda para gerir, como é que ele fazia, e ele era também super organizado. Depois houve um salto grande que eu consigo reconhecer foi na BCG. Aí aprendi uma gestão ao minuto quer dizer, e uma exigência imensa com as pessoas e consigo próprio. Acho que aí foi se calhar o meu maior salto que era onde tive aquele curso do Personal Efficiency Program que era com o “do it now”, quer dizer, um bocadinho priorizar as coisas sempre. Perceber onde é que me estou a focar, se é para responder já, é para responder já e arrumar o assunto. O que é que não é para arrumar o assunto, o que é que é para delegar. E aí muito, uma coisa um bocadinho quase que era uma imposição. Se não fosse assim não conseguíamos estar na corrida. E portanto acho que foi o grande salto aí, foi na experiência, no que eu aprendi aí em termos de formação, no eu deparar-me com a minha forma de trabalhar. Quer dizer, que era: se eu não respondo agora ao email, respondo amanhã; mas amanhã quando respondo já tinha dez emails por cima daquele e eu já tinha perdido a discussão.

Portanto, eu acho que o nível de exigência que me foi imposto e a necessidade de decidir rapidamente, não perder tempo com as coisas, ser focada, priorizar, isto que eu estou a dizer... gerir a minha agenda ali um bocadinho quase muito autoritariamente sobre mim própria acho que foi uma aprendizagem imensa.

**(MP) E como é que a experiência ao longo da vida ajuda nas decisões de hoje em dia-a-dia? Ou seja, o que é que... se há ou não um processo consciente de: “fui absorvendo um conjunto de experiências ao longo da vida que agora hoje em dia em ajudam”. Ou seja, por exemplo, uma decisão em que se está a deparar com uma determinada situação e pensa: “ok, já passei por isto, decidi desta maneira”... se há essa preocupação ou se há esse processo?**

(P16) Sim claro mas isso eu acho que é muito... Aliás, eu acho que nós ao ficarmos mais velhos e até nos começarmos... Primeiro, sim é verdade há muita coisa que acontece hoje em dia que a pessoa já vai buscar imediatamente àquilo que aprendeu, correu bem ou correu mal, não é? “Espera aí, isto já me aconteceu, correu mal daquela vez... porque é que correu mal e agora como é que eu vou fazer diferente?” Isso claramente e muito consciente. Eu até costumo dizer a mim própria muitas vezes que o desafio para mim é numa situação em que a pessoa... que eu me deparo e que eu acho que é exactamente igual a outra que já me aconteceu no passado, o desafio é ver a novidade ali, não é? Dizer assim: “Espera aí, não é nada igual”. A vida não é maçadora, não é? Portanto, não é exactamente igual. Perante isto reconheço que tem muita coisa que é muito parecida com a não sei quê, mas “espera aí, mesmo assim não posso fazer diferente?”. Mas isso conscientíssima, quer dizer, eu acho que isso é o bom, eu isso acho mesmo muito bom, não é? Porque é isso que nos vai dando a experiência. Tendo uma bagagem brutal de coisas que nos vão acontecendo e coisas surpreendentes, não é? A vida surpreende-nos sempre e portanto a pessoa consegue reconhecer e adicionar mais uma coisa.

**(MP) Ok. E para terminar a minha questão é: como é que este equilíbrio que é conseguido diariamente a ajuda no seu processo de auto-motivação. Ou seja, como é que é o seu processo de auto-motivação, o que é que a auto-motiva todos os dias para vir para o trabalho e chegar ao fim do dia e pensar: “Amanhã vou outra vez e vou feliz e é isto que eu quero”. E tentar perceber também se este processo de auto-motivação tem sido constante, se tem mudado... mudou nesta altura ou mudou naquela, porque é que mudou. Por isso tentar perceber um bocadinho o que é que a motiva actualmente.**

(P16) Então, eu se calhar vou dizer uma coisa que se calhar não lhe interessa, mas que eu ainda não falei, não é? O que é que me auto-motiva e porque é que eu acordo todos os dias de manhã. Eu sou católica e empenhada, e portanto, eu não sei se isto lhe interessa mas eu acho que é fundamental na minha vida.

**(MP) Então se calhar isso também é mais um dos factores da sua auto-gestão, é se calhar manter a vida espiritual.**

(P16) Pronto. Eu acho que não é mais um, não é? Eu acho que a pessoa não é... não vejo nada a religião como um hobbie, não é? A minha fé sou eu, não é? É uma componente de mim portanto não a vejo fora. E eu acho que isso é o que me faz levantar todos os dias, não é? É isso que me faz olhar para a vida com aquilo que eu lhe dizia, de olhar para a vida de uma forma positiva mesmo perante as dificuldades, eu acho que é isso. Pode ser o feitio está bem mas eu acho que isso vem do acreditar que existo por alguma razão, mesmo que às vezes seja misteriosa, que o facto de estar a trabalhar neste sitio com esta função neste momento tem uma razão de ser, que não é só para mim, para me dar gozo pessoal mas é para os outros. E portanto, o conceber a minha vida e o trabalho que faço como um serviço, como um serviço na criação, não é? De participar no trabalho de Deus e isso eu acho que torna-se claro para mim todos os dias. Quer dizer, não é uma coisa... Quando rezo de manhã e quando rezo à noite e quando rezo durante o dia muitas vezes e quando vou para uma situação difícil rezo também, não é? Portanto, e sentir-me acompanhada nisso. Sentir-me acompanhada nisso quer pela certeza que Deus não me falta, sentir-me acompanhada nisso porque pertenço a um movimento católico também, porque nos reunimos todas as semanas, porque são pessoas profissionais como eu e todos temos os mesmos problemas, quer dizer, a criatividade não é assim tanta que haja problemas só de cada um. E por isso, o falarmos disso, o percebermos como é que... qual é a nossa posição perante os problemas concretos, e porque é que aqueles problemas nos aparecem e o que é que nos é pedido naquele momento, eu acho que isso também é fundamental para mim, quer dizer, também é não, é fundamental para mim. E por isso, isso é a razão por que vivo, não é? Porque eu não concebo a minha vida de outra forma. Portanto isso é o que me faz acordar e estar motivada, vivendo o drama do dia-a-dia mas percebendo que dentro do drama há um sentido e há um projecto de felicidade para mim e para os outros. Portanto isso é o que me faz acordar todos os dias.

**(MP) Só para terminar, pegando um bocadinho nessa parte religiosa ou parte espiritual, de certeza que também tem uma contribuição grande na parte do seu equilíbrio. Ou seja, nem que seja a auto-gestão mais pessoal. Como é que isso é feito? Ou seja, referiu que tem encontros, que pertence a um movimento, ou seja, passa um bocadinho também por aí, são esses encontros mensais ou semanais...**

(P16) Eu pertenço ao movimento que é o comunhão e libertação, pronto, mas isto sempre foi parte da minha vida desde que eu estava na universidade. Aliás, muitas das coisas que se abriram na minha vida também tiveram a ver com isso. Como é que isto funciona para o meu equilíbrio? Mais uma vez, se calhar isto está-lhe a fugir completamente ao seu trabalho, mas eu percebo que se rezo menos, e rezo estou a pensar individualmente, não é? Eu própria. Se rezo menos, a minha vida, o dia-a-dia, estou mais irritada, estou mais stressada, deixo que as maçadas me influenciem mais, e



portanto é fundamental, não é? É fundamental eu manter-me ligada Àquele que me deu a vida e que me faz estar aqui. Portanto, isso para mim é a base. E isso experimento, experimento que o meu equilíbrio, como lhe dizia, muitas vezes porque estou cansada ou rezo menos ou... o que é que eu aproveito muito? Aproveito os... Como eu estou entre aqui Lisboa, eu moro aqui em Lisboa, mas estou entre aqui este escritório e também as fábricas, portanto aproveito muito as viagens para rezar, para trazer também à oração as coisas que me vão acontecendo, os problemas que tenho para resolver ou o que é que tenho naquele dia para fazer. E isso percebo que é chave. Por outro lado, este pertencer a um movimento católico e ter outras pessoas que são profissionais como eu, com profissões mais desafiantes ou menos, que nos encontramos, normalmente estes encontros são encontros em que estudamos um texto, mas um texto normalmente que tem muito a ver com a nossa vida, não vamos para lá partilhar os problemas do dia-a-dia para que nos resolvam, não é isso, mas é o sentir-me acompanhada com outros, perceber que eles têm dificuldades iguais ou que têm dias em que estão mais contentes e menos tristes e como é que eles ultrapassam isso, como é que eles olham com um olhar positivo para a vida apesar de tudo isso, a mim dá-me, em dias em que a pessoa está mais em baixo ou que as coisas não correm tão bem, faz-me sair de lá e olhar para a minha vida e pensar que não estou a ver bem as coisas naquele dia. E portanto isso ajuda-me muito. E saber também, já me aconteceu, por exemplo ainda no ano passado, deparar-me com questões que eu penso, “nunca sonhei que isto me fosse acontecer em termos profissionais e como é que dou a volta a isto?”, e pedir ajuda a pessoas de fora de como é que eu lido com isto. E isso é bom porque eu sei que ali tenho pessoas que não sendo as pessoas que eu procuro profissionalmente noutros campos, mas são pessoas que são minhas amigas e que me conhecem bem e que sabem aquilo em que eu acredito, e portanto, em que eu posso confiar e também me ajudam, sim.

**(MP) Ok. Obrigada.**

*2.17. Interview (38 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 17 (P17):*

**(MP) Então para começar queria-lhe pedir para fazer muito rapidamente um resumo do seu percurso profissional até aqui e tentar identificar mais ou menos uma ou duas situações em que enfrentou alguns obstáculos ou alguma situação menos esperada e tentar perceber que estratégias que adoptou para ultrapassá-las.**

(P17) Então muito bem. Bom, quer que me apresente ou não? Faz parte ou não vale a pena?

**(MP) Não, não vale a pena.**

(P17) Então o meu percurso profissional... eu comecei a trabalhar em 89, ainda estava a estudar, no fim do curso. Trabalhei numa companhia de seguros durante dois anos como vendedor. Depois entrei no mundo financeiro para o Banco Espírito Santo onde trabalhei como analista e gestor de carteiras de clientes do private banking. Em 94 vim para o Santander para trabalhar na área de mercado de capitais, depois em 97 tive a tentação de ir para um start-up, para montar uma pequena banqueta de investimento, e fui com mais uns amigos meus e montámos uma banca de investimento dentro de um pequeno grupo bancário que existia na altura que era o FiniBanco, onde estive dois anos, onde foi uma experiência riquíssima. E depois o projecto não correu.. nem foi não correr bem, portanto até correu bem, mas tivemos ali uma relação difícil com os accionistas, acabámos por sair em bloco. Voltei para o Santander e voltei para a área de mercado de capitais. Trabalhei sempre em banca de investimento. Aqui em Portugal até 2006, onde fui tesoureiro do banco. O tesoureiro é basicamente... cuja responsabilidade era gerir toda a tesouraria do banco, as posições de balanço e o desenvolvimento de produtos para retalho e para empresas. Portanto tudo o que fosse produtos ligados ao mundo da tesouraria, mercado de derivados, financiamentos de curto prazo, mercado cambial, produtos saturados para retalho, produtos saturados para clientes (...) e produtos de tesouraria recorrentes para empresas. Depois em princípios de 2007 fui para o Brasil, onde estive três anos. Portanto foi uma experiência riquíssima, fui também para tesoureiro do banco lá no Brasil, onde apanhei lá uma fase bastante engraçada porque o banco comprou, o banco lá já era grande, e comprou um banco que era tão grande como o Santander, portanto foi a aquisição do banco real. Portanto estive lá também a ajudar também no processo todo de integração do banco. E depois saí do Brasil e estive um ano Espanha e depois tomei a decisão mais difícil da minha vida que foi abandonar a carreira internacional por uma opção pessoal e voltei para Portugal. E agora aqui estou a trabalhar aqui no banco há mais ou menos um ano e meio, um ano e sete meses. Pronto. Aí mudei radicalmente de área porque decidi que saía da carreira internacional por opção própria e mudei também dentro da... sempre trabalhei em banca de investimento ou ligada aos mercados financeiros e mudei para a área de empresas de que sou responsável aqui no banco. Portanto relação com clientes empresas. Ora bem, portanto este foi o meu percurso. É suficiente? Muito bem. Ora bem, como é que eu me vejo nisto tudo do ponto de vista de liderança sobre a minha carreira? Que eu penso que é aquilo que se pretende. Eu acho que nós temos uma fase da nossa carreira, eu já falei até num seminário sobre isto, que temos uma fase da nossa carreira que é uma fase muito funcional onde nós, em particular nos primeiros anos da carreira, tentamos dar uso e sermos muito eficazes e muito eficientes naquilo que são as nossas competências técnicas e onde vamos desenvolvendo o nosso conhecimento sobre o mundo real através das nossas competências. Sermos uteis, sermos funcionais, entregarmos bem as coisas e irmos, em paralelo, conhecendo a realidade do mundo dos negócios seja em que sector for, no meu caso particular foi a banca, que tem uma relação muito grande e muito dispersa com muitos sectores de negócio e actividade. E portanto este período, pelo menos no meu caso, foi um período relativamente longo, porque sentia que todos os

dias e todos os meses aprendia alguma coisa e foi muito importante. É muito importante ganhar-se este tipo de experiência e este tipo de calo para depois ao longo do tempo começarmos a reconhecer em nós determinado tipo de características que nós sabemos que podem fazer a diferença e que fazem a diferença. Eu sou muito apologista que para se ser líder tem que se dominar muito bem as... dominar mero reconhecer as nossas características que nos habilitam a ser líder e depois controlá-las muito bem e eu diria quase geri-las. Por isso é que eu acho que este tema é muito importante porque pode-se ter algumas características para ser um bom líder e depois não se conseguir fazer uma gestão dessas características e depois as coisas não correrem tão bem. E eu tive durante muitos anos... onde enfim, era considerado e era bem avaliado muito por estas... porque era considerado um bom técnico, porque entregava o negócio que me comprometia, tinha os meus skills muito desenvolvidos, fiz pós-graduações, fiz cursos lá fora sobre tudo e mais alguma coisa ligado ao mercado de capitais e nunca tendo a consciência que podia ser um bom líder, não é? Porque há uma fase da vida em que nos interessa de facto é ser funcionalmente eficientes e entregarmos as coisas. E a partir de um determinado momento comecei a perceber que tinha um conjunto de características que era um bom exemplo para os outros, em que as coisas que eu fazia não me bastavam a mim próprio mas eram um bom complemento para o trabalho dos outros, em que conseguia fazer diferente de forma a que este exemplo fosse um exemplo que fosse replicável ou nas pessoas que trabalham ao meu lado ou nas pessoas inclusivamente que trabalhavam para baixo ou para cima, e isso a partir de um determinado momento é que torna-se claro para se evoluir nas carreiras e para se assumir mais responsabilidades tem que se ter sinais de que “atenção, a organização reconhece em ti características que te permitem condicionar o trabalho dos outros”, quando eu digo condicionar, pela positiva, não é? Eu acho que esse, o click, que me aconteceu num determinado momento da carreira foi bastante importante porque obrigou-me obviamente a uma reflexão: “mas espera aí, agora vou”... , a partir do momento em que o banco reconhece que eu tenho um conjunto de valências que me permitem gerir equipas, há aqui uma fase que é dura que é, “então eu vou deixar de ser tão funcional, tão ligado àquilo que eu durante os últimos dez anos estive a fazer, que era construir, trabalhar modelos, construir ideias, falar para os clientes e vendê-las e acontecer, etc. Tenho a sensação que fiz isso tudo muito bem mas que para além disso me foram sendo reconhecidas um conjunto de características que influenciavam positivamente a organização, ou pelo menos o ambiente onde eu trabalhava. E aí dá-se um grande salto, que é um salto que nos obriga a gerir aqui uma relação, uma questão mais emocional que é: uma coisa é nós desenvolvermos muito a nossa funcionalidade perante necessidade de entregar, outra coisa é gerirmos a nossa relação com os outros. Entramos num mundo mais relacional onde a inteligência emocional tem uma importância muito grande, onde o exemplo tem que ser dado não por aquilo que eu estava habituado a dar mas por outro tipo de questões, por outro tipo de atitudes, e portanto há uma mudança transformacional muito grande na carreira e isso tem que ser trabalhado. É trabalhado com técnicas que estão disponíveis, que são cursáveis, que se

explicam, que se ensinam, etc. Mas eu acho que a grande transformação é uma transformação mais interior e mais de forma de trabalhar. E eu separo completamente estes dois momentos da carreira, um momento funcional, muito executivo, e depois um momento mais relacional e de verdadeiramente gestão.

**(MP) Então agora, virando um bocadinho para o próprio processo de auto-liderança, de auto-gestão, como é que esse processo é feito de forma consciente? Ou seja, quais os factores que para si são relevantes para manter tipo um bom equilíbrio e motivação e ser capaz de se liderar a si próprio para depois liderar o resto das pessoas. Como é que esse processo é feito e quais é que são os factores fundamentais para si, como é que o balança?**

(P17) Pois. Olhe, eu aí sou muito fundamentalista porque acho que nem todas as pessoas têm condições para ser líderes, nem têm que ser e forçar uma pessoa a ser líder é meio caminho andado para dar asneira. E portanto eu acho que há um conjunto de características que são muito evidentes para quem quer ser líder de uma equipa. E quando digo líder, em todo o seu conceito mais abrangente: não só líder de negócio, como líder de pessoas, influenciar pessoas e etc. E isso tem muito a ver com a nossa resposta às situações, com a nossa atitude, com positivismo claro que eu acho que só é evidente em pessoas que estão relativamente equilibradas, não é? E digo isto por experiência própria. Já passei por muitos sítios onde via gente mais ansiosa, com problemas extra profissionais cuja resposta é muito mais difícil e portanto eu acho que a atitude... você veja estes exemplos. A boa atitude, a atitude positiva, um grau elevado de inquietude, e quando digo inquietude é as pessoas não tenderem a cair num grau de conforto e isso trespassar para as equipas, e uma grande curiosidade, que eu acho que é uma das coisas que é fundamental também de existir num líder, para além de motivação própria etc, mas curiosidade pelas coisas. São características fortes e que devem ser estimuladas e trabalhadas. Para além disso, eu acho que há metodologias que por acaso aqui no banco se fazem de uma forma regular e que é muitíssimo importante para a nossa auto-avaliação, que são técnicas de (...), nós fazemos a avaliação 360°, não sei se pronto...

**(MP) Sim.**

(P17) Já falou sobre isso... Mas que são técnicas muitíssimo ricas e que para mim foram muitíssimo importantes porque é muito diferente... é importante nós sabermos como é que somos percepcionados pelos vários níveis da organização e muitas vezes somos percepcionados de uma forma completamente diferente dentro da nossa equipa, somos percepcionados de uma forma diferente pelos nossos pares, como somos percepcionados de uma forma diferente de quem nos vê de cima, de cima do ponto de vista organizacional obviamente. E isto permite-nos actuar correctivamente de uma forma muito intensa e obviamente que depois também depende da forma como cada um encara isto, não é? Há quem fique chateado de se ver mal notado numa avaliação. Eu

por acaso sempre até ficava irritado quando diziam que eu era muito bonzinho em tudo, que não... Não, acho que é importante sermos confrontados com aquilo que é menos positivo, com aquilo que as pessoas acham que podíamos e devíamos melhorar. E atrás sempre da avaliação 360° construí-se sempre um plano de intervenção sobre essas questões que estão menos bem percebidas.

**(MP) Então mas, esse processo de auto-conhecimento, ele é feito apenas com esta avaliação 360°?**

(P17) Não não não não. É feito ao longo da carreira. Eu posso-lhe dizer por exemplo que as situações provocam reacções em nós próprios, nós próprios temos que saber como reagir e essa aprendizagem é fundamental quer dizer, não se nasce líder. A primeira vez que me puseram numa equipa nas mãos tive que fazer a minha própria reflexão e tenho a certeza que cometi imensos erros e portanto há um factor aqui de aprendizagem muito grande. O que é que eu acho que é fundamental, que reconheço que tenho essa facilidade e que foi muito importante para a evolução da minha carreira é trabalharmos sempre na base da verdade e portanto haver uma transparência muito grande para o bom e para o mau. Isto é muito bonito de dizer, parece que se é muito bonzinho mas muitas vezes é preciso ser... a verdade implica também sermos duros e sermos muito transparentes nas coisas menos boas. Eu por exemplo quando estive no Brasil, foi assim a minha experiência talvez de liderança que mais me exigiu, no fundo liderava uma equipa muito grande durante o primeiro ano em que lá estive, depois comprámos um banco e sei lá era uma equipa para aí de trezentas pessoas, depois comprámos um banco que era igualmente tão grande como nós que tinha na minha área quatrocentas, e portanto eu tive um processo de manutenção e de crescimento de negócio em paralelo com uma reestruturação muito grande destas equipas, onde tive que reestruturar e cortar 40%, portanto 40% de setecentas eram trezentas pessoas para aí, onde tive que... e foi um processo que se prologou durante muitos meses e onde no fundo o meu grande desafio foi manter motivado um grupo de trabalho numa área que era a de negócio de mercado de capitais, de tesouraria, mercados, etc, que era um pulmão muito importante no Brasil, um mercado muito virado para este negócio, manter aquilo muito vivo ao mesmo tempo que estava a fazer um downsizing muito grande nas equipas por selecção natural, de competências e de valências pessoais e profissionais, e onde todos os dias era confrontado e todos os dias fazia uma auto-reflexão sobre se estava a fazer bem, se estava a ser justo, se estava... pronto. E esse é um trabalho que eu acho que qualquer líder tem que fazer no sentido de trabalhar sempre com base na verdade. E a verdade em tudo: na verdade nos números, na verdade na relação com os outros, na verdade interna e na verdade externa, na razão com os clientes, etc. E portanto é um processo de crescimento muito forte e acima de tudo de repassagem de experiência às equipas em que as equipas reconheçam que aquilo tem valor para elas e para o trabalho que elas fazem. E eu acho que esse é o grande papel do líder que tem que ser trabalhado diariamente, é sentir que aquilo que está a fazer a bem da instituição para que se trabalha é exemplo para quem trabalha connosco e que essa é a grande mais

valia. E não vejo que seja preciso ser duro, durão ou mais soft. Não é isso que me parece que seja o papel mais importante do líder, não é assim que o vejo. Não me considero uma pessoa dura por natureza, mas às vezes acho que ter atitudes mais softs podem ser também muito mais eficientes do que murros na mesa e berrarias e (...). E depois é interessante... para mim foi muito importante perceber que a partir do momento em que me convidaram a ser líder do que quer que seja, o meu crescimento na organização também foi muito mais rápido. E digo isto porquê? Porque, enfim, estava muito contentinho enquanto era muito funcional, entregava tudo muito bem, etc não sei quê, tudo corria bem, estava satisfeito. Quando me pediram para passar à segunda fase, que é uma fase, lá está, muito mais relacional, muito mais também emocional, de repente senti que aquilo era a minha praia, não é? Não digo que tenha esquecido toda a parte técnica, não. Essa parte técnica é um background enorme, ótimo, que carregamos para o resto da vida, mas verdadeiramente senti que a minha praia é gerir equipas, é relacionar-me com as pessoas, e portanto...

**(MP) Mas e por exemplo, para estar apto e para conseguir vir todos os dias e ter vontade de vir liderar uma equipa, como é que é a sua própria auto-liderança? Ou seja, quais é que são os factores que precisa de ter em atenção na sua própria auto-gestão, na sua própria auto-liderança?**

(P17) Oh Mafalda, acho que temos que estar bem connosco próprios verdadeiramente. E isso obviamente que todas as frentes com que nós lidamos na nossa vida idealmente devem estar bem resolvidas. Bem resolvidas não quer dizer que tenhamos que viver num mar de rosas, não. A vida é duríssima, temos imensos obstáculos em tudo mas acho que ter uma visão positiva construtiva sobre as várias áreas em que nos movemos na vida, seja do ponto de vista familiar, seja do ponto de vista social, seja do ponto de vista profissional (e do ponto de vista profissional não ponho só as coisas do ponto de vista interno, da instituição, mas também do ponto de vista externo, contribuirmos para a imagem positiva e saudável da nossa instituição), seja no meu caso também ter a minha vida espiritual resolvida é importantíssimo, seja outro ponto que para mim é fundamental é sentir-me bem fisicamente, portanto faço desporto preferencialmente todos os dias, se não faço ao fim de uma semana sinto-me mal e sinto que começo a definhar e não... portanto, há aqui um equilíbrio que para mim é fundamental para me sentir apto a desenvolver as minhas competências, as minhas valências, que são hoje em dia muito pouco funcionais e são muito mais relacionais como lhe digo. E portanto quer dizer, isto é uma equação com várias variáveis que se estão todas bem resolvidas e bem tratadas a equação funciona. Se há uma que está mais coxa as coisas tornam-se mais difíceis.

**(MP) Pegando um bocadinho agora na parte de equilíbrio, de vida social e familiar e vida profissional, como é que esse equilíbrio é conseguido? Ou seja, estratégias que, não sei, se é um processo consciente ou...**

(P17) É um processo que no meu caso foi totalmente consciente. Eu todas as decisões que tomei na minha carreira que fossem obviamente decisões que implicavam com a minha vida pessoal, sempre as tomei no meu caso envolvendo a família. Eu vou contar aqui assim uma história que para mim foi muito difícil mas que hoje em dia olho para trás e estou... ainda bem que tomei as decisões conforme tomei mas que marcou muito a minha carreira, que foi a partir do momento em que me convidaram lá para fora, claramente que me convidaram para seguir uma carreira internacional. Eu aceitei ir para o Brasil desde que levasse a minha família e correu tudo muito bem, e foram, foram muito felizes lá, tive lá um quarto filho. Sentia que o Brasil dava-me tudo porque aquilo não podia ter corrido melhor do ponto de vista profissional, cresci imenso lá, fui promovido para além daquilo que era esperado na altura, ganhava muito dinheiro, estava profissionalmente muitíssimo reconhecido mas a minha família não estava feliz. A minha mulher não trabalhava porque não conseguiu trabalhar, não tinha visto, não era fácil, os meus filhos estavam relativamente desenquadrados, não se reconheciam muito naquela sociedade, tinham muitas saudades... e eu tomei a decisão de voltar contra a vontade de quem me levou para lá, apesar de que disseram: “Sim senhora sais mas não vais para Portugal. Vamos arranjar aqui uma responsabilidade aqui em Madrid e etc”. E portanto custou-me muito profissionalmente largar um projecto no Brasil que estava em crescimento exponencial mas senti que para mim, para o meu equilíbrio, era absolutamente fundamental que a minha família estivesse bem, portanto tinha que dar aquele passo. E portanto tive aqui um processo de mentalização que não foi fácil, foi sofrido porque toda a gente me chamava louco, vou sair do Brasil no momento em que o Brasil estava, toda a gente dizia: “És louco, vais para a Europa que a Europa está a cair aos bocados e Portugal então nem se fala, e portanto não podes ir para Portugal” etc, por aí fora. Tudo bem mas acho que há alturas em que temos que tomar decisões difíceis e esta é uma decisão fácil para a minha família, difícil para mim profissionalmente, mas eu tenho que pôr as coisas no devido lugar. E ainda criei aqui uma fase intermédia que foi: aceitei um convite que me fizeram para ficar responsável de um negócio do banco na Europa baseado em Madrid. Então disse à minha família que ia para Madrid, que ficava uns meses a ir e vir todas as semanas e a Patrícia e os meus filhos iam ter comigo seis meses depois, acabavam cá o ano lectivo e iam ter comigo no fim do verão. Bom, eu fui para Madrid e estava a montar um negócio do banco pela Europa fora, os escritórios de grande parte da minha equipa estavam em Londres, outra parte estava em Madrid, depois havia escritórios em Paris, depois havia escritórios em Frankfurt, depois havia escritórios em Milão e passava a vida no avião. Portanto estava um dia em Madrid e no governance do banco e depois estava quatro dias a viajar a visitar clientes, a gerir as equipas, etc. E portanto pensei que a minha família vai ser o mais infeliz que há em Madrid, para quê estar a provocar uma mudança da minha família para Madrid e quando eu vou estar sempre fora, e não é esse o estilo de vida que eu quero levar. Portanto, por muito reconhecimento que isto envolva, por muita exposição e de visibilidade pelo cargo que eu tinha que era responsável pela Europa de não sei quê não sei que mais... Uma vez mais ganhava muito bem, tinha a

vida muitíssimo bem estruturada mas havia a parte familiar que não estava resolvida e que eu sabia que destruturava. Destruturava bastante não só a mim como à própria família. E tomei uma decisão, talvez a mais difícil porque isto da minha ida para Madrid foi uma continuidade do que me tinham pedido para fazer no Brasil, mas ali foi mesmo um corte. Foi assumir perante a instituição que tinha investido em mim, que tinha apostado e que tinha reconhecido, etc, de que não era aquilo que eu queria, não é? Não era aquilo que eu queria e que queria voltar para Portugal. Fui super mal compreendido, foi difícil, não facilitaram, etc, mas enfim... mas lá vim. E vim e acabei por ser bem acolhido aqui em Portugal. Um negócio deste tamanho ao pé do que eu tinha com uma responsabilidade onde obviamente eu também para me auto-motivar pedi para mudar de área, para encontrar espaço, para crescer, para me motivar... porque eu acho que as mudanças têm essa virtude; eu não sou muito adepto que se esteja sempre a rodar mas acho que é muito importante o desafio de projectos novos, o assumir também equipas novas, obriga-nos a refrescar muito a nossa cabeça. E portanto vim de downgrade em downgrade do ponto de vista da dimensão do negócio e da importância deste negócio para o banco como um todo, mas nos primeiros tempos vim motivadíssimo para fazer o que vinha fazer que era ótimo. Vou para um negócio novo, venho ganhar muitas vezes menos do que eu ganhava do ponto de vista de remuneração, mas muitas vezes menos do que ganhava lá fora mas a minha família está feliz da vida e para mim isto seguramente vai ser uma ótima experiência e entregar o futuro a quem é direito. E aqui estou. E portanto eu acho que estou a dar-lhe este exemplo porque seria muito fácil, e eu vejo muitos exemplos de pessoas que depois acabam por... não digo destruir porque é uma palavra forte demais mas por se destruturarem por haver um desequilíbrio muito grande entre aquilo que é a chama e a atracção por aquilo que se (...) do ponto de vista de carreira, pelos dinheiros de uma ambição desmedida, e que isso pode de facto pôr em causa o nosso equilíbrio. E normalmente, eu tenho casos que conheço, de pessoas que são excelentes líderes mas que acabam por descompensar bastante a sua vida pessoal, e de alguma forma depois acabam também por determinar o comportamento corporativo, às vezes deficitário do ponto de vista de gestão porque as suas peças não estão totalmente encaixadas e integradas. E portanto eu acho que para um líder é de facto muito importante a estabilidade emocional porque é a partir desta estabilidade emocional que se consegue obter uma gestão relacional com as pessoas mais incondicional, percebe? Sem estarmos presos.

**(MP) Ok. Só para concluir gostava de pedir para me explicar, assim, como é que ao longo do tempo este, por exemplo... pelo que eu percebi a sua auto-gestão acaba por passar pelo equilíbrio da componente familiar, a parte espiritual, a parte do desporto, tudo isso que combinado acaba por o fazer sentir bem e motivado para continuar, e vir todos os dias para aqui e para se liderar a si próprio. E a minha questão é, como é que ao longo do tempo, quer em termos de parte profissional mas também um bocado mais pessoal, como é que ao longo do tempo isso foi variando? Ou seja, por exemplo, como é que a componente espiritual se calhar**



**tinha menos importância no início e agora tem um maior peso, o exercício físico se calhar foi sempre constante, portanto como é que isso evoluiu ao longo do tempo?**

(P17) Olhe eu acho que tem sido relativamente constante com intensidades diferentes, não é? Porque... e dou aí também um exemplo. Eu acho que à medida que vamos crescendo e ficando mais maduros e que a nossa atitude tem de alguma forma impacto, maior ou menor, nas organizações, de alguma forma a nossa responsabilidade ou também a nossa ambição de fazermos coisas que sejam diferentes daquilo que é o nosso dia-a-dia e a nossa responsabilidade também vai mudando. E portanto, eu no meu caso, a partir de certa altura, comecei a sentir uma necessidade de me juntar corporativamente a grupos de reflexão sobre temas ligados à gestão; muito ligado à espiritualidade, participo em grupos de reflexão já há algum tempo que fazem muito a ligação entre a gestão empresarial e a minha crença religiosa, não é? E o catolicismo. Como gerir empresas com a vida cristã e portanto tenho um grupo de trabalho em que todos os meses nos reunimos e trabalhamos temas, etc, onde discutimos e fazemos propostas, etc, que não sei se conhece que está dentro daquilo que é a ACES. E tenho vindo também a crescer dentro da minha vivência profissional, pessoal, mas profissional também, uma grande necessidade de contribuir fora daquilo que é o meu âmbito profissional, não é? A contribuir através de acções de voluntariado, para mim é muitas vezes importante também, sei lá... vou-lhe dar um exemplo que pode ser um bocado tonto mas que para mim é importante ter exemplos de serviço gratuito onde sou um pau mandado, está a ver? Ou seja, não me interessa nada, para mim não é importante ir ajudar a gerir ou propor um modelo fantástico de uma IPSS. Mas todos os meses vamos, por exemplo, servir numa coisa que se chama a ceia de Santa Isabel que é ali na freguesia de Santa Isabel, vamos dar de comer aos pobres que não... e lá vamos em família, etc, fazemos isso e para mim isso é importante para o meu equilíbrio. É tirar o meu fato de macaco diário de gestor, de influenciador porque um gestor acaba por ser um influenciador porque tem de influenciar o comportamento das pessoas, influenciar decisões, etc... despir-me desse papel e apenas servir. Estar ali para servir e ser igual aos outros do ponto de vista de não ser um serviço diferenciado, está a ver? Para mim isso é importante. Como igualmente é importante partilhar fora da vida profissional, partilhar as minhas experiências profissionais em grupos de reflexão. Como para mim é importante também ter um grupo de reflexão de oração por exemplo, reunimos de quinze em quinze dias que são os CVX onde partilhamos a nossa vida pessoal, profissional e espiritual. Acho que é muito importante para mim e para o meu equilíbrio dar solidez à minha vida, lá está, seja ela funcional seja ela relacional, fora daquilo que é o âmbito profissional. E portanto uma das grandes dificuldades que eu tenho é gerir o meu tempo e é uma das coisas que tenho investido muito é em criar rotinas, criar sistemáticas de agenda e comportamentais que me permitam ter outras frentes fora daquilo que é a minha vida de trabalho e que ganharam particularmente importância na altura em que eu tomei a decisão de que não quero viver para o trabalho. Pronto. Foi há mais ou menos dois anos quando decidi que a carreira profissional estava a levar-me

para um caminho que não era o que eu queria, não é? E portanto para mim, apesar de eu antes de ir para fora já participava nestes grupos todos e etc por aí fora, mas ganhou muita importância a componente extra profissional desde que vim para Portugal como factor de... não sei se de compensação mas de enriquecimento da minha vida interior e da minha vida familiar e etc e social também. Preencher a minha vida mais como factor de equilíbrio.

**(MP) Ok, pronto. Obrigada.**

*2.18. Interview (35 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 18 (P18):*

**(MP) Então, para começar, gostava de pedir que me descrevesse rapidamente o seu percurso profissional até aqui, por isso, perceber um bocadinho onde é que começou, a formação, e tentar perceber como é que ele evoluiu ao longo do tempo. Depois ia-lhe pedir para tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa inesperada, um obstáculo e tentar perceber como é que ultrapassou essa situação, que estratégias é que adoptou para ultrapassar essas situações mais complicadas. E isto tanto pode ter a vertente profissional como pessoal.**

(P18) Ok. Então, acabei...veja lá se está bom ou mais alto. Acabei o curso de gestão de Empresas na Universidade do Minho em 91, na altura a minha ideia era ficar um bocadinho pela zona Norte porque Lisboa não era algo que me agradasse, mas entretanto surgiu-me um convite da Anderson Consulting, na altura Anderson Consulting Group, hoje a Accenture e desse modo vim para Lisboa. Entrei na Anderson Consulting em 91 e fiquei lá de 91 a 97. Seis anos extremamente enriquecedores em termos de evolução profissional, com responsabilidades acrescidas. De 91 a 93, fui o chamado assistente ou o consultor júnior, conforme as denominações. De 1993 a 1996, senior consulting e em 96 assumi funções de manager. Nesses seis anos, fiz projectos na área de sistemas de informação, projectos na área da organização, projectos na área de estratégia, change management, etc, sectores que se calhar é quase mais fácil dizer em que sectores é que não trabalhei porque acho que tirando administração pública, tirando esse, trabalhei nos outros todos, portanto foram projectos de todos o sectores e mais algum, no norte, no sul, e inclusivamente também fora de Portugal, estive seis meses a trabalhar numa empresa de petróleos em Itália. Acaba aqui esta primeira parte. Em 97 surge um convite para consultoria e estratégia, e portanto de 97 a 99 estive na (...). O que é que aconteceu? Dois anos como Project Manager na área de estratégia. Eu diria que foram os dois anos mais ricos da minha carreira e porquê? Porque além dos

projectos serem altamente estimulantes, também trabalhámos com interlocutores de topo, e portanto é extremamente desafiante nesse aspecto. O que é que acontece? Aqui e, digamos uma situação: em 99, eu tinha-me casado algures em 98, em 99 eu estava na (...), do ponto de vista profissional eu não diria que era satisfeito, era muitíssimo satisfeito; o que é que acontecia? Não tinha controlo sobre a minha vida. E portanto o que acontecia? Era habitual ter planeado um fim-de-semana e na sexta-feira às 18h ficar programado ir trabalhar ao sábado e domingo. Portanto havia aqui...do ponto de vista do gozo profissional era brutal, do ponto de vista da vida pessoal eu não tinha o mínimo de controlo. Portanto era aqui um obstáculo, se quiser, em termos de um equilíbrio que é sempre importante na vida: vida pessoal, vida profissional. Entretanto o que é que acontece? Perante isto surge um convite para em 99 passar para a área de Executive Research, portanto estive dois anos na empresa, na (...) e em 2001 decidi, juntamente com mais alguns (...), fundar aqui a Hire and Trust. De 2001 para a frente são onze anos de Hire and Trust em que aqui o meu papel, eu diria que sou simultaneamente, pegando um bocadinho naquilo que eu dizia na Anderson Consulting, eu aqui acabo por ser todas as categorias que uma empresa de consultoria tem. Porque eu sou simultaneamente um partner, mas também simultaneamente sou um consultor. Portanto executo e faço a gestão do projecto e faço a venda, e faço a gestão da empresa; portanto, acabo por ter aqui numa só função uma série de chapéus. Eu diria que, em termos de obstáculos, se calhar geralmente temos sempre tendência a lembrarmo-nos do que é mais recente, mas de facto os maiores obstáculos foram nos últimos dez anos ou onze aqui na Hire and Trust por várias razões. Primeiro porque também se olharmos para o contexto da década de 90 e se olharmos para o contexto da década de 2000, os crescimentos que havia na década de 90 e os crescimentos que havia na década de 2000, eram totalmente diferentes; por outro lado e nomeadamente face às outras empresas em que eu estava como funcionário, não é que a pessoa como funcionária seja mais ou menos profissional como empresário mas, algumas coisas com que não nos preocupamos: se há dinheiro para pagar à Segurança Social ou não, isso não é determinante porque sabemos que alguém vai pagar, e nomeadamente em grandes estruturas como a Anderson Consulting, os (...), etc, isto está tudo super oleado, nem sequer me passava pela cabeça ter a mínima preocupação. Portanto eu diria que como grandes obstáculos foram estes últimos dez anos nesse contexto. Repare, nós arrancamos aqui em 2001 em Abril, o ano começa a correr bem e em Setembro de 2001 há o famoso 11 de Setembro e tudo isto tremeu um bocadinho, e as empresas ficaram um bocadinho “Será que vem aí a terceira guerra mundial? O que é isto?”. Fomos uma empresa que arranca e depois passado meia dúzia de meses estávamos aqui numa uma crise do sector, do sector ou da economia em geral. Ao longo destes últimos dez anos, tem sido, eu diria que ali de 2002 a 2005 ainda houve alguma acalmia, as coisas relativamente calmas; de 2005 e 2006 para cá, a instabilidade tem sido muito grande e portanto é gerir em todo este contexto de instabilidade, gerir tentando sempre manter postos de trabalho, portanto conseguir aqui sempre que os postos de trabalho que

existem sejam salvaguardados e garantir que no fim do mês continuam a existir o mesmo número de pessoas que existiam no início do mês e assim sucessivamente.

**(MP) Então, mas e por exemplo, pegando um bocadinho nessa situação de obstáculo, como é que encara essa situação hoje em dia? Ou seja, esse cuidado de tentar manter os postos de trabalho mas como é que lida com isso, mais concretamente?**

(P18) Repare, isto aqui, o que isto obriga é a sistematicamente...para já a uma auto-motivação constante. Ou seja, não vale, por muito que a situação seja má, se eu baixar os braços só tenho uma garantia: é que no próximo mês a empresa, se não for no próximo mês, daqui a três meses, a empresa não existe. E portanto, desde logo há aqui uma primeira questão que é: um, essa auto-motivação para manter postos de trabalho; segundo: eu acho que ninguém gosta de perder, mesmo aquela velha expressão: “Ninguém gosta de perder mesmo a feijões”, não é? Nem mesmo quando jogamos com os nossos amigos às cartas, ou futebol, não gostamos de perder. E portanto há também aqui esta auto-motivação de conseguir levar este projecto para a frente e não deixar que este projecto caia, porque se este projecto cair, para todos os efeitos, uma quota parte da responsabilidade ou uma grande quota parte da responsabilidade é minha e será uma derrota. E depois, também é continuar a acreditar que ao fim de esses onze anos já se conseguiu construir uma marca que hoje é conhecida; temos clientes que estão...uma série de clientes que estão no top 250 do ranking nacional, olhando para uma empresa que tem onze anos, que é uma empresa 100% local, parece-me que é uma situação interessante e portanto também é esse desafio de sistematicamente conseguir que o nome Hire and Trust seja ainda mais conhecido e quando digo reconhecido, não é por gozo pessoal, é reconhecido por sentir que é isto que vai permitir a continuidade da empresa, porque ainda me faltam...não sei até que idade é que hoje vamos ter que trabalhar, mas ainda me faltam vinte e tal anos para a reforma, e não quer dizer que eu amanhã não possa fazer uma coisa radicalmente diferente, mas se calhar este projecto quando eu o comecei há onze anos era para ser um projecto para 30 anos, uma coisa do género.

**(MP) Ok. E tentando agora focar um bocadinho mais concretamente no processo de auto-liderança, ou seja, o seu processo de auto-gestão, tentar perceber que factores é que para si são importantes nesse processo. Ou seja, que factores é que são prioridade para o seu equilíbrio?**

(P18) É assim, desde logo tem que haver uma coisa que é o gozo profissional. Ou seja, eu tenho que me divertir. E portanto se a pessoa não se diverte, é muito complicado conseguir motivar-se e conseguir a sua própria auto-liderança. Portanto, este gozo profissional é indispensável. Este gozo profissional, quer queiramos quer não, traz depois associado um gozo pessoal; se a pessoa se está a divertir, pessoalmente também está. Agora, uma questão importante e que eu tento sempre preservar é: ainda que

saibamos que quando estamos nas organizações, nem sempre é fácil, é lógico que todos nós dizemos: “é importante conciliar a vida profissional com a vida pessoal”, mas nem sempre é fácil. De qualquer maneira, eu tento ao máximo conseguir conciliar essa vida pessoal e nomeadamente aqui, vida pessoal, se quisermos, no meu caso considero aqui dois vectores fundamentais: um, família e amigos, não é que sejam na mesma ordem de grandeza, entre aspas, mas vamos pôr família e amigos; e outra, uma área a que eu me dedico muito que é o voluntariado. Portanto, basicamente, para mim é assumir, dou-lhe o caso: eu de quinze em quinze dias faço voltas da comunidade Vida e Paz à quinta-feira à noite; só se for impossível é que eu não vou estar presente, e portanto imagine, se eu tenho um cliente que me pede uma reunião para quinta-feira no Porto às seis da tarde, que me impediria de estar aqui, só mesmo se o cliente não puder mais cedo ou noutro dia ou na véspera, de modo a eu garantir estar cá. Portanto tento sempre também preservar esse espaço porque é importante aqui para este equilíbrio, e aquilo que eu tento fazer é conseguir garantir estes dois pilares. Assumo que muitas vezes o pilar família e amigos acaba por ficar um bocadinho para trás, e nomeadamente naquelas coisas às vezes com os amigos em que a pessoa combina um almoço com o amigo e meia hora antes pedem-lhe uma proposta e a pessoa à última da hora tem de desmarcar, mas tento sempre conseguir preservar. Agora, isto aqui sem dúvida, repare, é lógico que o gozo pessoal e todo este contexto é importante, mas isto tem que me dar gozo profissional, porque eu acho que no dia em que de manhã me levantar sem vontade de ir trabalhar, vai ser muito complicado auto-liderar-me, vai ser muito complicado motivar-me e provavelmente vou estar a fazer, não é um mau trabalho, é um péssimo trabalho.

**(MP) E tentando pegar um bocadinho nessa parte de balanço vida pessoal e vida profissional, então para si a vida profissional é importante, e a vida pessoal tenta balançar com estas duas componentes. Dentro da vida pessoal, pegando agora um bocadinho por aí, tentar abordar um bocadinho, em mais profundidade, família e amigos e voluntariado. Ou seja, como é que a parte família e amigos é assegurada, ou seja, se tem alguma estratégia especial em que, por exemplo, não trabalha ao fim de semana ou qualquer coisa, e como é que a parte de voluntariado também é feita.**

(P18) Relativamente a família e amigos, há uma coisa que eu faço sempre que é, a não ser numa situação excepcional, ao fim de semana, não estou a dizer não trabalhar, não passar no escritório, e apesar de tudo, se tiver de trabalhar, trabalhar em casa, e isto também à noite. E uma coisa, para mim, tirando eventualmente idas ao Norte, para mim é importantíssimo todos os dias jantar em casa. Posso levar trabalho para casa a seguir, mas para mim é importante o mais tardar às oito da noite estar em casa. Portanto garantir ali aquele espaço com a família. Isso é importante. Os amigos, assumo que às vezes com os amigos é mais complicado, mas tento de qualquer das formas também conciliar esta situação, mas assumo aqui que os amigos acabam por ser mais prejudicados porque muitas vezes os amigos acabam por se combinar as coisas mais durante o dia e muitas vezes durante o dia acabo por desmarcar. Nesta componente do

voluntariado foi aquilo que há bocado lhe estava a dizer, que às quintas-feiras tento ser rigoroso e depois, por exemplo, a comunidade faz uma festa de Natal três dias por ano e eu mal marco as férias de início do ano, eu já sei que a festa é sexta, sábado e domingo, e eu marco logo no meu calendário de férias a quarta e a quinta, por causa da organização da festa. Portanto há três dias que logo no início do ano estão cortados, no bom sentido, para esta actividade. E portanto aí se calhar até eu diria que de todas estas entidades é aquela, não é que eu tenha menos respeito pelas outras, mas é aquela que acaba por ter os seus timings mais respeitados, também por isto, porque é uma vez de quinze em quinze dias e a partir das oito e meia da noite.

**(MP) Ok. E tentar perceber agora que outros factores é que para si são fundamentais também. Por exemplo, a componente que referiu implicitamente, a parte da gestão do tempo, como é que essa gestão do tempo é conseguida.**

(P18) Eu assumo que é assim: não sou um bom exemplo de gestão do tempo, e porquê? Dou-lhe um caso: muitas pessoas, por exemplo, são muito organizadas em termos de gestão do tempo, do género, respondo aos mails quando chegar às oito e tal da manhã, e depois só respondo aos mails às onze e tal da manhã e só respondo aos mails às três da tarde. Eu não, eu chega-me um mail e eu estou a responder. O que assumo que possa não ser a melhor maneira de gerir o tempo, mas para mim é a situação ideal, e porquê? Porque não deixo estar assuntos pendentes. E portanto estar ali sem responder ao mail e passado uma hora ou duas ir lá e ver mails que foram importantes e que eu não respondi, porque às vezes há um cliente a dizer, imagine, às dez da manhã, a dizer: “atrase a reunião das onze horas com o candidato para as doze”; se eu for lá às doze horas ver, já não vale a pena ter visto. E portanto, é o modo como eu faço essa gestão do tempo. Agora, tento ser, no resto do dia, bastante criterioso, tirando esta questão em que sou menos se calhar organizado, muito criterioso na gestão do tempo, tentar sempre ter perfeitamente definidos... por exemplo, dou-lhe um caso: eu tenho geralmente sempre alocado uma hora por dia para entrevistar uma pessoa, aqueles a que nós chamamos os Job seekers ou as candidaturas espontâneas, e tento respeitar isso. Não passar daí, e também sei que os Job seekers são entrevistados nas horas menos críticas, ou seja, naquelas horas que potencialmente poderiam a ser mais mortas em termos de candidatos de processos. Três da tarde, quatro da tarde, dez da manhã, onze da manhã. Portanto, isto é desde logo uma situação. Depois outra questão que eu tento sempre fazer, de manhã geralmente ou no final do dia faço, a não ser que no final do dia me aconteça uma coisa que é estar em cima daquela hora de ir jantar, se não for no final do dia é ao começar do dia, é fazer uma to do list. Portanto, fazer uma to do list daquilo que realmente é prioritário ou não, e portanto organizar o que é que é prioridade um, prioridade dois, prioridade três. Aí sou muito de usar, se quisermos, este tipo de ajudas de memória e nisto sou muito ainda um bocadinho old fashion, sou muito paper oriented. Não sou muito de pôr no Outlook, não, sou mais um to do list feito à mão com sete, ou oito, ou dez bullet points e tentar organizar isso. Depois, também uma das questões que tento sempre fazer é: de acordo com aquilo que tenho, ver dali o que é que

tenho de fazer mesmo de manhã, o que é que tenho que fazer à tarde, tenho isso minimamente estruturado, ainda que às vezes haja coisas, se temos uma chamada de um cliente que nos diz que temos de pôr lá a proposta daqui a uma hora, essa gestão do tempo desaparece. Mas tento no máximo ter as coisas definidas a fazer, mais que não seja, o que é de manhã e o que é à tarde e tentar chegar ao fim do dia com pelo menos aquilo que entrou no to do list de manhã a zero. É mais (...).

**(MP) Então, por exemplo, essa to do list é feita diariamente?**

(P18) Diariamente.

**(MP) Ok. Tentando perceber agora que outros factores para além destes que já referiu é que são fundamentais para si. Por exemplo, se há necessidade de procura de formação, de se manter actualizado, como é que é esse processo, por exemplo, da formação. Ou que outros factores é que considera importantes.**

(P18) Eu acho que hoje em dia e na nossa actividade, de consultoria, é crítico estarmos updated de o que é que existe. E portanto, basicamente, isto aqui pode ser, por um lado, com formação, algumas formações, ainda que eu aqui em formação aquilo que, geralmente tento procurar são coisas de curto tempo, ou seja, pode haver um curso muito interessante mas se implicar estar quinze dias fora, é complicado. Portanto, coisas às vezes... ou formações ou seminários de um dia, digamos assim. E depois uma questão muito importante é toda a informação que nós temos disponível, seja na internet, seja olhar para ali para uma série de revistas, podia estar num jornal desportivo ou uma revista de telenovelas, mas se calhar não eram propriamente enriquecedoras para o nosso tipo de actividade. E o nosso tipo de actividade e porque falamos com clientes do farmacêutico, do grande consumo, da distribuição, do automóvel, do imobiliário, da banca, dos seguros, da indústria, etc, obriga-nos a estar informados sobre muitos temas, e portanto aí é crítico isso, e para mim é crítico ter, nomeadamente aqui entra muitas vezes nesta parte da família, durante a noite estar ou ir para a internet porque às vezes não foi possível durante o dia, ou ir para a internet se agora tenho um projecto, caricaturando, sobre os lagares de azeite que eu não domino, é crítico para mim ir perceber porque quando for falar com o cliente eu tenho que saber sobre lagares de azeite o mínimo. E portanto, isso seja na internet, seja consultando revistas, seja o que seja, estar sempre updated em termos dessa informação.

**(MP) Ok. E que outros factores...não sei se há outros factores que considera importantes neste processo de auto-liderança.**

(P18) Eu acho que há aqui uma questão importante que é a excelência. E portanto eu acho e procuro naquilo que faço, pelo menos tento, ter como visão a excelência. E portanto, se eu estou a trabalhar para um cliente eu tenho de ter o objectivo da excelência. E portanto, se eu sentir que se eu chegar a um nível em que penso: “ah, isto já passa no cliente”, para mim não é suficiente. O “já passa” é o dez, é o dez na

faculdade, o “já passa” não é suficiente. E se já está no quinze valores, do quinze ao vinte ainda há aqui espaço. E portanto, um factor crítico para mim é esse, a excelência, e como tal, sistematicamente procurar melhorar. Portanto, é algo que eu tento, é diariamente melhorar naquilo que faço e não ficar satisfeito com aquilo que alcancei. Eu acho que sou um bocadinho permanentemente insatisfeito; isto às vezes acaba por ser mau, porque às vezes acabamos todos por, quando temos esta visão, às vezes martirizamo-nos, entre aspas, um bocadinho, porque já temos um bom nível mas queremos sempre mais, mas essencialmente procurar a excelência. E, por exemplo, eu para mim é crítico não mandar um documento para um cliente com erros, a excelência. Para mim é crítico se eu vou amanhã ter uma reunião com um cliente e se ele me falar das medidas de austeridade, se calhar vai surgir o tema, eu tenho de saber o que é que são medidas de austeridade porque senão, vou fazer aquela figura...riu-me e digo-lhe que sim com a cabeça e portanto é importante discutir. Ou se vamos falar, voltando aos lagares de azeite, eu tenho de chegar e falar com ele de lagares de azeite. E portanto, isto para mim é crítico. E aqui é um bocadinho, repare, e voltando um bocadinho à carreira, nomeadamente a Accenture nisso era muito... tínhamos muito aquelas injeções de qualidade, serviço ao cliente, orientação para o cliente, excelência, fazer cada vez melhor, sermos os melhores e, agora repare, isto da excelência não quero que entenda isto como arrogância. Tipo, já sou bom, sou muito bom, sou o maior do mundo, não. O que eu digo é, se nós somos contratados por clientes, nós temos de ser excelentes no serviço que prestamos ao cliente. Um médico é a mesma coisa: se eu fosse médico queria prestar ao meu cliente, a um doente o mesmo serviço de excelência. A pessoa que está a fazer o atendimento na loja, não pode dizer quando nós chegamos lá e perguntamos pela camisa número quarenta, “só tenho o que está exposto”. Excelência, eu acho que isto tem de ser uma coisa transversal e portanto é algo que eu tento incutir n aquilo que faço. E já agora falando-lhe aqui de uma ideia mesmo nesta questão do voluntariado, eu costumo dizer que não é por sermos voluntários, porque às vezes há aquela questão de “voluntário...isto é para se ir fazendo”, não. Temos de ser excelentes em tudo aquilo que fazemos. Pelo menos temos de garantir que estamos a dar o nosso melhor. E aqui com uma questão: nós não somos remunerados com dinheiro; somos remunerados com o gozo pessoal que tiramos. E portanto também aqui temos de ser excelentes. Não faz sentido estar a ser voluntário só porque é bom. É bom dizer aos amigos ou é bonito dizer aos amigos, ou fica bem aparecer na fotografia ou ver no facebook que sou voluntário, não. Também nisto temos de ser excelentes e também na relação com a família temos de ser excelentes.

**(MP) Ok. Por exemplo, falou nessa parte da excelência, que todos os dias procura alcançar maiores níveis de excelência. Em termos práticos, como é que isso é conseguido todos os dias?**

(P18) Repare, isto é conseguido essencialmente com a aprendizagem contínua. Sistematicamente estar a procurar..se agora vi um novo tema numa revista, é ler sobre o tema. Se agora, eu dou-lhe o caso, para aí há dois anos apareceu o cloud computing.



Sou-lhe sincero, sabia zero de o que é que era o cloud computing. Fiz questão de ir saber o que é que era o cloud computing. Portanto, é um bocadinho isto, estarmos sempre atentos, o que é que são estes desafios e estarmos atentos a o que é que se está a passar no mundo porque, repare, temos de pensar também aqui que é importante termos uma cultura geral alargada. E é isto também que muitas vezes nos permite...mesmo às vezes aquelas questões que a pessoa tem de saber porque isto também...porque a excelência também é, na minha opinião, o que vou dizer, a excelência é também sabermos estar nalguns sítios, imagine, vamos a um determinado sítio e não é preciso estarmos só a discutir coisas estratégicas; é também se se começar a falar de futebol, também pelo menos ter uma ideia de quem são os jogadores de futebol e quem são os clubes de futebol porque isso provavelmente ajuda-nos a quebrar o gelo ali com as pessoas e a certa altura estamos ali... e não estamos a passar uma imagem de arrogância. Porque às vezes também há aquela questão de que eu tenho de saber da Troika e de futebol não, isso não, isso é uma coisa rasca e eu não tenho que saber, não. Porque às vezes, e mesmo no mundo dos negócios como sabe, muitas vezes saber de futebol ajuda a abrir uma conversa.

**(MP) E tentando pegar um bocadinho, por exemplo, se prioriza todos estes vários factores, ou seja, é importante o gozo pessoal, o gozo profissional, a família e o voluntariado, deve haver por trás um processo de auto-conhecimento, saber aquilo que a si lhe dá gozo. E portanto, a minha pergunta é: como é que este processo de auto-conhecimento é feito. Se é feito de uma forma consciente, se não é feito de forma consciente, se de uma forma consciente, como é que ele se desenrola, por exemplo, se há uma paragem durante o ano em que tenta perceber pontos fortes deste ano, pontos fracos, como é que vou melhorar para o próximo ano. Ou seja, como é que este processo de auto-conhecimento se desenrola actualmente.**

(P18) Eu diria...não tenho nada estruturado a esse nível. Agora, nem sequer tem uma regularidade. Se calhar devia ser no fim de cada semana olhar o que é que fiz bem e o que é que fiz mal, o que é que posso melhorar, não. Agora, quando sinto que alguma coisa não foi bem feita e se calhar aqui vou mais pelo ponto negativo, não ter sido bem feito, tento perceber o que é que estive na base disso. Portanto, imagine, quando chego a uma reunião e no fim da reunião sinto que isto foi mau ou foi uma desgraça, perceber o que é que estive na base desse foi mal ou foi uma desgraça; ou quando não foi alcançado um determinado objectivo de vendas, tentar perceber o que é que se fez mal mas não tanto na questão de um dia por ano fecho para pensar no que é que fiz...não. Essencialmente é mais uma forma empírica, se quiser, vai-se fazendo. Sou-lhe sincero e aqui pode ser erradamente, muitas vezes tenho mais tendência em pensar nos pontos maus, menos bons ou negativos, como lhe que quiser chamar, do que naquilo que aparentemente já posso fazer melhor.

**(MP) E ainda focando um bocadinho nisso, por exemplo, a empresa tem alguma avaliação 360 ou se procura debater, por exemplo, quando faz alguma coisa mal, se**

**procura debater com amigos ou com família porque é que isso aconteceu ou se é de uma forma individual, se já teve algum processo, por exemplo, de coaching... Como é que...**

(P18) Só para dar uma ideia: não temos avaliação 360 e não fiz coaching. O que é que acontece? Nomeadamente, voltando aqui aos tempos da consultoria, tenho três pessoas com quem, eu diria que todos os meses me sento, um bocadinho a pedir-lhes opiniões: “Olha, aconteceu-me isto, fiz isto, o que é que tu achas, onde é que eu estou a errar, o que é que achas que eu estou a fazer mal, o que é que fiz bem, etc. Tenho esses três contactos com quem faço isto regularmente. E às vezes é um café às oito da manhã, estamos ali uma hora na conversa e que muitas vezes falamos um bocadinho também, e ele também, vice-versa, “que ideias é que me podes dar, o que é que posso melhorar, aconteceu-me isto assim e assim, reagi desta maneira, achas que fiz bem, achas que fiz mal”. É mais já depois de ter tomado a decisão, não quer dizer que nalguns casos mais sensíveis, não lhes dê uma telefonadela a dizer “olha, estou perante esta situação, estava a pensar isto, o que é que te parece?”. Não quer dizer que não faça, mas muitas vezes é mais a posteriori, “Ok, fiz isto, implicou isto, o que é que tu achas?”. Portanto basicamente isso. Coaching não tive, aqui avaliação 360 não temos, agora uma questão importante e que eu faço questão também: sempre que acabo um projecto, tento falar com os clientes e perceber na opinião deles o que é que correu bem, menos bem, o que é que podemos melhorar. Aqui ainda que, repare, estamos a falar de equipa. O cliente vai-nos dizer “correu bem isto e aquilo”, não é só um, é uma equipa. Mas de qualquer maneira há coisas que dali, mais que não seja, podem-me ajudar na gestão do projecto. Se ele diz: “Vocês falharam naquela questão x”, posso tirar dali ensinamentos para a gestão do projecto.

**(MP) Ok. E tentar perceber agora como é que estes vários factores evoluíram ao longo do tempo, ou seja, se por exemplo, no início era mais fácil balancear família com trabalho, ou vida fora do trabalho com a vida profissional, se agora tem um maior peso a parte do voluntariado do que tinha antes, como é que estes vários factores evoluíram.**

(P18) Eu curiosamente, só dar uma ideia, eu hoje se olhar para a minha carreira, quando trabalhei mais em horas foi de 97 a 99 no (...), indiscutivelmente, em horas. Hoje se calhar estou na fase da minha carreira em que eventualmente posso trabalhar menos, mas em que também tenho mais preocupações. O que é que eu noto hoje em dia? Se calhar, em 97/99 trabalhava muito mas quando saía do escritório tinha o botão no off, e portanto a partir dali nem me lembrava do projecto. Hoje noto uma coisa que é: ainda que chegue a casa e ponha no off, nunca está no off. Portanto, trabalho menos mas mais preocupações, indiscutivelmente. Agora, em termos de voluntariado, isto é algo que faço há quatro/cinco anos e portanto era algo que há quatro/cinco anos não existia. Eu diria que nos últimos quatro/cinco anos o que é que acontece? Acabei por me envolver com mais coisas, depois envolvi-me na organização da festa de Natal, depois mais isto,

aquilo e outro. Acaba por me ocupar mais tempo, mas que é depois algo que...se virmos, o tempo despendido versus o gozo, não há comparação possível. Portanto, por cada hora despendida que eu tenha, tive duas horas de gozo pessoal, digamos assim, se isto se pudesse medir assim. E portanto, basicamente nos últimos tempos, é isto que eu lhe digo: menos horas trabalhadas, mais preocupações, e nitidamente a questão de até 99, até 2001, eu saía do escritório e estava desligado o botão e chegava a casa e não tinha preocupações; hoje preocupações maiores também tem a ver com o tipo de situação que há bocado eu dizia: antes era funcionário e hoje sou empresário.

**(MP) E, por exemplo, a parte da formação como é que evoluiu ao longo do tempo? Se houve sempre essa procura ou se agora é mais acentuada?**

(P18) É assim, eu aqui nos primeiros anos, entre 91 e 99, recebia muita formação, imensa, dada pelas empresas, etc. Hoje em dia o que é que eu notei? E aqui focando aqui no 2001 até hoje. Entre 2001 e 2006 que foi a fase de arranque da empresa, pouca formação. Foi muito aquela questão de reuniões/produção, reuniões/produção... eu chegava a ter meses em que fazia cinquenta reuniões de produção. A certa altura hoje estava aqui, de manhã chegava aqui ao escritório, logo a seguir saía e ia a uma reunião e voltava e depois à tarde estava em Cascais, andava sempre nisto. De 2006 para cá, de 2007 para cá, comecei a ter maior preocupação, também porquê? As coisas também têm evoluído muito mais depressa hoje em dia. E portanto, se não tivermos essa preocupação, mais rapidamente somos ultrapassados. E portanto tenho notado...agora, sinceramente é uma área em que acho que, aí voltamos aqui à excelência, não sou, em termos daquilo que eu faço de formação, ainda não sou um nível de excelência. E não é porque a formação que eu vou...quando eu vou, não está em casusa a qualidade dos formadores, está em causa é que eu não estou a dedicar o tempo que devia a essa actividade.

**(MP) Ok. E por exemplo, tentar perceber o papel da experiência ao longo do tempo, ou seja, como é que a experiência o ajuda hoje em dia nas decisões, no seu dia-a-dia, como é que isso influencia?**

(P18) O que é que acontece? Com o passar dos anos, com os cabelos brancos como se costuma dizer, é lógico que todos os dias surgem situações novas, mas, cada vez mais há menos situações novas, cada vez mais já nos deparámos com situações passadas. Portanto, neste aspecto a experiência ajuda porque é o calo que vamos alcançando. Ao mesmo tempo, ao longo dos anos vamos perdendo alguma irreverência e juventude e vamos ganhando maturidade. Portanto, algumas coisas que antes se calhar era mais impulsivo a decidir, hoje acabo por ser mais moderado. Se calhar algumas coisas que antes, se diziam alguma coisa e logo a seguir eu respondia ou disparava, conforme o caso, hoje muitas vezes se calhar faço um compasso de espera. E portanto, isso noto que hoje sou mais ponderado nesse processo de tomada de decisão, nesse processo de decidir e simultaneamente também tento mais dotar-me do máximo de informação.

**(MP) Ok. E só agora para terminar, gostava de lhe perguntar o que é que o motiva, ou seja, o que é que o faz correr todos os dias.**

(P18) O que é que me faz correr todos os dias? Várias coisas. Primeiro, aqui importante ter de garantir a sobrevivência da minha família, isso por um lado. Segundo, há aqui pessoas também que dependem da empresa, portanto, é preciso também garantir que os postos de trabalho continuem. Terceiro, achar que com aquilo que possamos fazer, podemos contribuir para melhorar alguma coisa neste país e portanto, sou muito crítico com a situação do país, mas tento fazer alguma coisa. Se calhar faço pouco e não estou a dizer que não, mas portanto não é só o criticar por criticar. Portanto, mesmo naquilo que faço diariamente enquanto profissional e depois pessoalmente noutras actividades que tenho, tenho um objectivo que é contribuir para a melhoria do meio que me rodeia. Portanto, sentir que, repare...se me perguntar hoje, isto pode parecer um bocadinho mau dizendo, se me perguntar hoje se ao fim destes anos o que é que eu acho mais importante que fiz, não vou pôr na vertente profissional, vou pôr na vertente pessoal, família e vou-lhe pôr dentro nesta vertente de voluntariado porque acho que dentro das minhas limitações, há pessoas muito melhores do que eu a fazerem voluntariado, não está isso em causa, mas eu tento dentro do pouco que eu sei, tentar fazer alguma coisa. Tenho a certeza que se todos nós tentássemos fazer um bocadinho, isto estava menos mau porque repare, as empresas passam, agora...é lógico que é importante conseguirmos contribuir para a riqueza do país, etc, mas às vezes há pequenas coisas que se fazem mais importantes que contribuir para a riqueza do país.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P18) De nada.

*2.19. Interview (32 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 19 (P19):*

**(MP) Então para começar gostava que me descrevesse rapidamente o percurso profissional até agora, e mais ou menos identificar uma ou duas situações que foi posto à prova, que não estava à espera de algum obstáculo, e tentar perceber as estratégias que adoptou para superar essas situações.**

(P19) A minha estratégia profissional, em termos curtos, eu formei-me na Universidade Católica em Direito, depois fiz um curso de (...) de Estudos Europeus em Direito da Concorrência, em Bruges, Bélgica. Depois ainda fui em Portugal aqui advogado, trabalhei na Procuradoria-Geral da República e depois, ao fim de cinco anos de

advocacia percebi que não era aquilo que eu queria, entrei na altura para uma multinacional, para a BP, onde trabalhei dezassete anos, e na BP deram-me muito espaço para aprender, portanto eu passei para as áreas de gestão muito rapidamente, fiz um MBA em Madrid, e saí daqui, eu e a família. Trabalhei primeiro em Bruxelas depois em Madrid, depois Londres, depois voltei a Madrid, tudo isso para aí uns quinze anos, já não me lembro bem, e voltei a Portugal por razões familiares quando tinha para aí quarenta e um ou quarenta e dois anos. Portanto enquanto andei lá por fora na BP estive sempre em funções de gestão em vários negócios, quando voltei a Portugal, aos quarenta e um/quarenta e dois anos vim para a Galp, para a administração da Galp, portanto tenho andado por aqui nos últimos dez anos também em vários negócios. Em termos gerais a minha vida profissional tem sido isso. Faço outra coisa também que me dá muito prazer acerca de cinco anos que é dar aulas na Universidade Católica. Dou aulas de Gestão Internacional e de Energia e que é algo que também acho muita piada. E pronto, em termos de vida profissional é isso.

**(MP) E mais ou menos as situações, duas ou três situações que..**

(P19) Eu tive grandes desafios. Os desafios têm sempre muito a ver com a mudança, quer do ponto de vista pessoal, agarrar na família e ir viver lá para fora, quer no ponto de vista profissional, coisas de mudança que são complicadas. Do ponto de vista profissional, sem pensar muito nisso e falando daquelas que me vêm diretamente à cabeça, eu acho que o meu primeiro grande desafio foi, o primeiro, um desafio de muita aprendizagem. Portanto, alguém que é licenciado em Direito e que de repente é atirado para um mundo de gestão com um processo todo de aprendizagem ao mesmo tempo e um mundo extremamente competitivo que era o mundo da BP fora de Portugal. E eu fui logo trabalhar, o meu primeiro trabalho foi como chefe de gabinete do Presidente da BP Europa, em Bruxelas. Foi um desafio muito grande para aprender com os outros e portanto aí foi onde eu, do ponto de vista profissional, talvez mais rapidamente tive que desenvolver todos os skills que é aprender “on the job”, que significa ter muita ligação com as pessoas, ser capaz de demonstrar que aquilo que me estão a ensinar está a valer a pena e, sobretudo aplicar esses conhecimentos muito depressa. Portanto, foi uma fase de grande aprendizagem nesse momento.

**(MP) Mas, por exemplo, para superar essa fase procurou, por exemplo, formação técnica, ou...**

(P19) Não, a formação técnica foi-me dada. Mas eu estou a falar porque isso depois é uma constante ao longo do tempo, todos os aspectos que envolvem o dia-a-dia que tem muito a ver com inteligências emocionais, saber como é que as outras pessoas se mexem, como é que eu posso tirar a melhor informação de cada um, o que é que eu tenho de fazer para que essa pessoa me continue a considerar credível. É toda esta gestão. Numa vida empresarial, muito mais que os conhecimentos técnicos porque esses têm que existir, tem muito a ver com a forma como nos comportamos e como sabemos

interagir com as pessoas e tirar o melhor de cada um. Essa fase foi muito isso, sobretudo como eram muitas culturas, eu trabalhava para aí com vinte e duas ou vinte e três culturas diferentes, países e nacionalidades diferentes, houve uma aprendizagem muito rápida nesta vertente. Depois há uma segunda fase da minha vida que é quando eu vou pela primeira vez para Madrid, em que eu fui nomeado o Responsável dos Recursos Humanos para a Península Ibérica e foram três anos de imensa aprendizagem porque foram três anos em que aconteceu tudo: Joint-Ventures, BP Mobil, mudar planos de pensões, despedir 30% das pessoas que lá estavam, greves na refinaria, e aí foi um teste muito grande porque eu tinha na altura trinta e quatro anos ou trinta e cinco e tive mesmo que aprender os vários... Dentro de uma empresa quando se mexe num domínio quais são as peças todas que vêm a seguir? Ou seja, não se pode mexer no que quer que seja sem perceber como é que aquilo mexe com tudo, e portanto isto não tem a ver com conhecimento técnico, tem a ver com conhecimento organizativo, tem a ver com entender o que é que faz mexer as pessoas. Os americanos têm esta palavra muito bonita que é o “streetwise” que não tem tradução, “streetwise” significa nós estarmos tão à vontade com um rei como que com um cigano. Sabermos exatamente o que dizer a um rei, sabermos exatamente o que temos de dizer a um cigano. E isso eu acredito que se pode desenvolver mas não começa com a vida profissional, de maneira nenhuma, já temos de estar preparados com esse tipo de inteligência muito antes, e eu acho que isso tem muito a ver com a minha educação e com a minha maneira como eu cresci e com todas as situações a que eu fui exposto durante a minha vida até ser um profissional, mas que depois é enfatizado muito quando se trabalha em ambientes muito competitivos, e muitas vezes é ter percepções de coisas básicas como saber que ninguém vai estar de acordo com uma ideia se não se sentir envolvido nela desde o princípio, são coisas verdadeiramente básicas. Na vida das organizações há uma série de gestão de vaidades e de poderes e de... para fazer as coisas acontecer tem muito a ver com ter a sensibilidade para envolver muitas pessoas desde o princípio. O típico na maior parte das organizações é por muito boa que seja uma ideia, se alguém tem que estar de acordo não esteve envolvido vai sempre achar que aquilo é uma péssima ideia. Portanto ter essa sensibilidade desde o princípio foi algo que eu fui muito educado rapidamente, portanto eu tenho esse auto-conhecimento que é procurar sempre perceber “what makes the other tick”, como dizem os americanos, o que é que faz mexer as pessoas e o que é que faz mexer as organizações, e há que dedicar algum tempo a isso. A maior parte das pessoas esquece um bocado isso e de repente estão a bater contra uma parede e não percebem sequer que a parede está lá. Respondendo à sua pergunta essas são...

**(MP) Ok. Tentando agora perceber um bocadinho o seu próprio processo de auto-liderança, ou seja, a sua auto-gestão. Que factores é que identifica como críticos para esse processo, ou seja, como é que ele é feito?**

(P19) Eu acho que a coisa mais importante é, os ingleses chamam-lhe o “walk to talk” que é nós fazermos exatamente aquilo que dizemos, acho que isto é um processo de

credibilidade que se tem de construir. É muito difícil construir uma credibilidade mas é muito fácil dar cabo dela, basta não fazer aquilo que a gente diz que faz. Eu nesse aspecto acho que é relativamente fácil para mim responder a essa pergunta neste sentido: a maneira como eu lidero os outros é a maneira como eu me lidero a mim, ou seja, eu não peço mais aos outros do que me peço a mim. Eu sou profundamente exigente comigo como sou exigente com as outras pessoas. Eu não me permito, se uma reunião é às nove, chegar às 9h01. Estamos a falar de coisas verdadeiramente básicas, é assim que se constrói a credibilidade. Sou o primeiro a ficar muito maldisposto se eu chegar um minuto atrasado e portanto é o mesmo que eu exijo dos outros. Como não me passa pela cabeça dizer que faço alguma coisa e não a fazer, é a mesma coisa que eu exijo dos outros. Portanto, isso tem a ver com a maneira como eu me lidero a mim mesmo, é a maneira como eu lidero as pessoas e a maneira como gosto de ser liderado. É tudo parte de um, não é diferente. Depois separemos o ponto de vista técnico do ponto de vista comportamental. Do ponto de vista técnico é uma formação constante que nós temos que estar conscientes que o mundo está a mudar cada vez mais e eu já levo mais de vinte e cinco anos de vida profissional, e eu sinto que a velocidade a que se tem que aprender hoje é muito maior que a velocidade a que se tinha que aprender há vinte e cinco anos atrás, e portanto é impensável para mim não ir todos os dias para casa com três ou quatro informações novas que eu não tinha. Temos é de ter os processos claros de como é que eu acedo a essa informação técnica que me permita desempenhar melhor o meu trabalho.

**(MP) E como é que isso é feito?**

(P19) É feito primeiro com... obrigo-me a fazer uma semana por ano de formação nesta área de gestão, seja na componente em cada ano que eu considero mais relevante, seja marketing, seja operações, seja gestão de recursos humanos, seja o que for para tentar perceber o “state-of-the-art”. Mas depois muito mais importante são os processos do dia-a-dia, ou seja, eu sei que todos os dias tenho que aceder a duas ou três informações técnicas que me vêm por canais da empresa, de forma a saber como é que anda o mundo. Simples para não ser aqui muito fastioso porque não entenderá mas hoje uma das grandes revoluções, trabalho na área do gás natural, hoje uma das grandes revoluções da área do gás natural é a descoberta duma coisa que se chama “o cheiro do gás na América”, portanto eu tenho que estar permanentemente informado do que é que se anda a passar no “cheiro do gás na América” porque eu sei que isso vai afectar muito a Europa e a forma como se compra e vende na Europa, portanto temos que ter claros os processos para aceder a essa informação. E isso é muito importante, isso é tudo a que eu chamaria formação técnica.

**(MP) Mas por exemplo essa semana que fala todos os anos, é feita quê, numa Universidade, em seminários....**

(P19) Sim, sim, todos os anos escolho. Este ano, por exemplo, só para lhe dar um exemplo, fiz uma coisa que se chama “Advanced Management Program” que é um curso que foi feito em partnership entre Universidade Católica e a Universidade de Chicago, portanto foi uma semana cá e uma semana em Chicago. Todos os anos tento aceder às melhores tendências e depois tentar aplicá-las no que é aplicável, na forma como se vai gerindo a empresa. Isto é a parte técnica. Depois do ponto de vista comportamental é ter claro quais são de facto os comportamentos básicos que são importantes e que a gente não pode mudar ao longo da vida, é a tal história da credibilidade, o “walk to talk”. E estamos a falar de coisas verdadeiramente básicas muitas vezes que é ter uma fantástica capacidade de ouvir, ouvir genuinamente até ao fim as pessoas, ser pontual, ter claro que não podemos falhar quando prometemos fazer uma coisa, não a podemos deixar de fazer, ter muita interação com as pessoas, ou seja, eu não me passa pela cabeça eu não saber o nome de todas as pessoas que trabalham na minha equipa e são muitos, mas é um esforço mínimo que se tem que fazer. Se o filho esteve doente ontem, perguntar hoje: “está melhor o teu filho?”. São coisas verdadeiramente básicas que mexe com a vida das organizações. E outra coisa que é fundamental que é mostrar permanente disponibilidade. Eu recordo-me que um dos melhores chefes que tive na minha vida, um alemão, me dizia muitas vezes: “é uma arte, Nuno, estar tão ocupado “as busy as I am” mas mostrar ao mesmo tempo total disponibilidade”. Ele era isso. Uma das pessoas mais ocupadas que conheci em toda a minha vida mas quando estava connosco nós éramos a pessoa mais importante do mundo e ele parecia que não tinha mais nada para fazer na vida se não falar connosco. E essa disponibilidade dentro das organizações é absolutamente vital. Isto é para muitos gestores portugueses isto é um contrassenso, as pessoas gostam é de mostrar que estão muito ocupadas, é a gestão do tempo no seu pior. Isto são tudo comportamentos que se vão trabalhando ao longo dos anos, sobretudo a capacidade de ouvir, e eu trabalho muito a minha capacidade de ouvir, eu tive sempre um feedback logo no princípio da minha vida profissional que eu não ouvia, eu fingia que ouvia, e portanto trabalhei muito, e naquele artigo que eu lhe estou a dar vai ver isso mais específico.

**(MP) Mas como é que trabalhou isso?**

(P19) Olhe, no meu caso concreto eu tive um coach, tive a sorte de trabalhar numa grande empresa como a BP que me pôs um coach e eu tive uma semana em Boston a aprender a ouvir. Cinco dias, cinco horas por semana. Aprende-se porque nós aprendemos a ler, a escrever, a falar, toda a gente nos ensina estas coisas, que isto não é nem 40% do nosso tempo diário, 60% é ouvir e ninguém nos ensina a ouvir. São coisas básicas. Portanto, isto não há, é muito raro uma empresa ter uma acção de formação sobre a capacidade de ouvir. É parte de uma coisa de liderança mas aparece como uma pecinha de um puzzle. Ouvir genuinamente, abafando as vozes que estão dentro de nós e que não nos permitem ouvir genuinamente, é um trabalho duro. Mas portanto essa capacidade de ouvir é algo que eu permanentemente... e como eu sei que é um grande, talvez um dos uma das áreas que eu tenho mais que trabalhar, é um dos meus pontos



negativos permanentes, ou seja, eu tenho que continuar a ouvir. Eu tento-me apanhar todos os dias com isso, a dizer: “o que é que hoje eu não ouvi?”, “onde é que eu não ouvi genuinamente?”, “onde é que eu tive a fingir que ouvia?”, porque eu sei que é tão importante. Muitas vezes é... ainda agora saiu daqui um colega meu que pediu para falar comigo, quase uma hora a falar de várias coisas e eu senti que havia ali uma imensa capacidade de apenas se fazer ouvir, mais nada. Se eu tivesse aberto a boca ele saía daqui menos motivado do que saiu só por eu o ouvir. Outra coisa que se aprende nas organizações é quando alguém entra no gabinete dum líder e diz assim: “Nuno, eu tenho três coisas para falar contigo”, a única coisa que verdadeiramente interessa é a terceira, portanto eu normalmente digo: “começa pela terceira”. Porque normalmente é um assunto pessoal e que ele há muito tempo anda para falar nele porque se não se fala nisso e se avança logo para os dois primeiros, entretanto passou o tempo, lá vêm mais três telefonemas, entrou alguém no gabinete e a terceira coisa ficou por falar. Mas são coisas que a vida nos vai ensinando. Esse trabalho meu de auto-conhecimento tem muito a ver com o reconhecimento da minha fragilidade, perceber o impacto que essa fragilidade pode ter na organização e trabalhá-la.

**(MP) Então falando um bocadinho mais especificamente desse ponto de auto-conhecimento, como é que ele é feito, ou seja, por exemplo, falou que na BP tinha um coach, portanto tornava-se mais fácil de acompanhar esse processo, hoje em dia como é que ele é feito? É por exemplo, tira ao longo do ano um dia em que pensa: “fiz isto bem, fiz isto mal, tenho que melhorar isto, como é que eu vou melhorar”?**

(P19) Isso é um exercício diário mas isso tem muito a ver com uma disciplina diária e cada um tem o seu espaço. Eu tenho o meu exercício diário, a questão destas coisas é que tem mesmo que ser uma disciplina férrea. Eu vou-lhe dar o meu exemplo que é um exemplo que não serve para mais nada se não para mim: eu sei que todos os dias eu tenho uma hora completamente sozinho se eu quiser, que é meia hora de carro para cá, meia hora de carro para lá. Para mim é uma regra básica: eu não ligo o rádio, eu desligo o telemóvel. Não é desligo, ponho em silêncio, para não ouvir de propósito. Portanto, aquela hora é minha e essa é a hora em que eu faço a reflexão sobre o meu dia, e sobre o que é que me vai acontecer e o que é que me aconteceu hoje. Pergunta: “então, e faz isso todos os dias?”. Continuo a falhar mas faço mais dias do que não faço, e todos os dias eu consigo perceber as duas coisas que errei é que me ajuda a melhorar. Isto é como ir ao ginásio, a gente deixa de ir ao ginásio e passa a estar menos preparado fisicamente, nós deixamos de fazer este treino e passamos a estar menos preparados comportamentalmente para a nossa vida em organização. E eu tenho consciência que é um exercício que nunca está completo, nunca está completo, há sempre formas de melhorar mas é muito disciplina. Eu dou o exemplo do ginásio que para mim é um exemplo feliz, ir ao ginásio também é disciplina, custa pois custa, ir três vezes por semana custa muito, há outros que vão cinco e seis ainda custa mais, mas é uma desculpa. Tenho um irmão meu que diz que é completamente uma desculpa, a gente

pode ir correr às cinco da manhã ou às cinco da tarde, é uma questão de disciplina, e é verdade, portanto aqui é a mesma coisa. Este exercício diário de introspecção, de perceber o que é que fazemos... o que é engraçado nisso é que quanto mais treinamos, mais nos apanhamos, ou seja, a falhar, porque é daquelas coisas: ao princípio nem sequer percebemos que falhamos, depois temos aquela coisa bonita do “saber que não saber, sabe que se sabe e não saber que não se sabe”, isto é um bocadinho isso, ao princípio a gente nem sabe que não sabe, mas depois há um momento em que a gente percebe que há muito para melhorar, então é por aí que eu vou.

**(MP) E, por exemplo, avaliação 360°, se há essa a avaliação ou não? Ou seja, se tem o cuidado de contrastar aquilo que pensa de si com o que os outros pensam?**

(P19) Sim, isso todas as organizações têm, não é? Tinha a BP, como tem a Galp, nós temos sempre um processo anual de 360° em que sempre aparece algum tipo de feedback. O problema destes exercícios é que acabam por ser sempre muito rotineiros e aí não se vai extrair nada. Quer dizer, eu sei exatamente o que é que vai sair sempre porque quando se ultrapassa a barreira dos cinquenta a trabalhar há muitos anos esse exercício tem que ser nosso, connosco mesmo. Nós, ok há umas pistas. A BP tinha um processo fantástico que eu nunca vi feito noutro lado, que haverá seguramente mas eu não tenho informação sobre eles, que é uma coisa que se chamava (...) Feedback. (...) Feedback era um processo de feedback ao líder que acontecia uma vez por ano e só valia dizer mal, ou seja, as pessoas que reportam ao líder tinham que lhe dizer as três coisas em que ele devia melhorar, não vale a pena dizer que “és muito bonito, muito inteligente” isso não interessa para nada. “O que interessa é que me digas quais são as duas coisas em que eu tenho de melhorar?”. Processo que ao princípio era confidencial, para não se saber quem é que dizia, mas depois com a cultura da empresa tão transparente as pessoas começam a dizê-lo calmamente porque é tudo construtivo, não é destrutivo e portanto esse era um processo que acabava com a definição... Daí a minha, estar muito claro que eu não ouvia porque eu trabalhei em quatro ou cinco países com muitas equipas e o meu feedback era sempre o mesmo: “Nuno, tu não ouves”. Quando se tem este feedback consistente, a acção era sempre a mesma: “o que é que eu vou fazer para ouvir?”. Estou-lhe a dar o exemplo do ouvir, há muitos exemplos. O processo terminava com duas ou três acções que o líder se comprometia com a sua equipa a fazer, que eram enviadas para o líder do líder, portanto o líder do líder passava a saber com o que é que ele se comprometia e que era medido no ano seguinte: “estás melhor ou estás pior”. Este processo é fortíssimo só que é preciso ter cultura para fazer isto, quer dizer, não é qualquer empresa em que as pessoas se sentam calmamente a dizer mal do chefe, não é evidente. Mas esse é um processo de aprendizagem comportamental fantástico, eu sei que muitas das lideranças na altura da BP, e ainda hoje é isso assim, devem muito da sua melhoria como profissionais a esse processo.

**(MP) E falou também há bocado de gestão do tempo, ou seja, para si é fundamental uma gestão eficaz do tempo. Como é que ela é feita? Como é que esse cuidado é feito?**

(P19) É uma gestão muito rigorosa da agenda. Em primeiro lugar eu não permito que ninguém me mexa na agenda. As minhas secretárias às vezes ficam zangadas comigo mas a minha agenda mexo eu nela, das oito da manhã à meia-noite sou eu que a mexo. E depois é uma questão de não deixar essa agenda estragar-se porque é fácil as tentações para a estragar. E eu tento ser muito o dono do meu tempo e da minha agenda, evidente que quando se trabalha nas organizações de repente vem um pedido do Presidente: “preciso mesmo amanhã de falar contigo”, mas tudo é ajustável. Temos é que ter consciência que ao mexermos com a agenda das pessoas estamos a mexer com muita gente porque se mexem com a minha significa que vão mexer com dez que vão mexer com dez, portanto isso é uma cultura da empresa de rigor na gestão do tempo. Eu tenho sempre muito cuidado, eu tenho, por exemplo, o cuidado de nos Domingos ao final da tarde tenho sempre ali meia hora em que estou a olhar para a minha agenda e a gerir os tempos. E muitas vezes são coisas rigorosamente básicas, quantas vezes eu não vejo na agenda a dizer assim: das nove às dez não sei quê, das dez às onze não sei quê, e a gente percebe que das nove às dez é uma reunião que é num sítio da cidade e a outra das onze ao meio-dia é noutro sítio, portanto como é que é possível eu estar aqui? São coisas rigorosamente básicas. Fazer uma gestão muito boa do tempo, ao minuto. Eu sou muito fundamentalista nisto e as pessoas da minha organização sabem e eu sei que sou de mais, mas vou-lhe dar um exemplo de um tema que mexe imenso comigo. “Temos um almoço à uma, quanto tempo demoramos até lá?” “Ah isso demoramos cinco minutos até lá”. “Cinco minutos? Demoras dois à espera do elevador, mais um dentro do elevador, mais dois para chegares ao carro, os cinco minutos não saíste sequer do edifício. Como é que se tens um almoço à uma vais sair às cinco para a uma?”. São coisas muito portuguesas que... Mas isso é muito aprendizagem. O primeiro líder que tive na minha vida nunca marcava uma reunião para as nove ou para as 9h30, ele marcava para as 9h05, para as 25 para as 11. E isso lança logo um sinal claro de quão preciosos são os minutos para as pessoas, portanto eu tento ser assim e acho que sou. E depois acho que.. o “walk the talk”, as pessoas acabam depois por ser elas mesmas a fazer as suas coisas, mas é uma gestão de tempo que tem muito a ver com.. A agenda é um processo de trabalho tão importante ou mais importante que muitos outros, portanto a gestão dessa agenda sobretudo quando se tem muito que fazer isso é absolutamente fundamental.

**(MP) Ok, e falando um bocadinho também, por exemplo, de certeza que também é fundamental o balanço entre vida pessoal e vida profissional, ou seja, se mete alguma disciplina de, “trabalho x horas e ao fim de x horas vou-me embora, não trabalho fins-de-semana”.**

(P19) Não não, completamente. Isso para mim é sagrado, sempre foi e graças a Deus sempre consegui gerir isso. Eu sou aquilo a que se chama um “early (...), eu entro cedo e saio cedo. E saio cedo, depois das seis da tarde já ninguém me apanha cá... ai de alguém que queira ter uma reunião comigo às 5.30 já começa a ser difícil. Porque é evidente que o dia de trabalho não acaba às seis hoje em dia com os processos que temos de trabalhar, não é? Mas eu sei que é importante estar à mesa com a minha família. Depois se ficaram coisas por fazer faz-se por e-mail ou telemóvel às nove da noite, às dez da noite, não é grave. Mas há horas que são sagradas. E isto é verdade todos os dias? Há dias que se falha, mas em termos, sempre que possível é uma questão de rigor, mais uma vez, da agenda. Saber exactamente que as coisas são, têm que ser. Ou se há uma determinada semana ou duas semanas, três semanas em que eu faço muita questão de levar o meu filho mais novo à escola. É organizar a minha vida...deixo de entrar às oito nessa semana, passo a entrar às nove, pronto, ok, faz-se as coisas de outra maneira, mas lá está, a preparação da agenda antes de maneira a que as coisas depois não derrapem à última da hora.

**(MP) Ok. E tentar perceber agora um bocadinho como é que ao longo do tempo houve esta evolução, ou seja, como é que estes factores: o auto conhecimento, a disciplina, a gestão do tempo, o balanço familiar, como é que foi evoluindo no tempo. Ou seja, se alguns deles ganharam relevância, se outros perderam relevância, como é que foi?**

(P19) É uma boa pergunta. Eu acho, é assim: nós temos que ter consciência que aquilo que é a nossa fórmula de êxito, do ponto de vista profissional, até um determinado momento, não é a mesma fórmula de êxito a partir desse momento. Ou seja, nós quando arrancamos para a vida profissional tem muito a ver com conhecimentos técnicos, fazer acontecer as coisas, estar sempre em jogo, falar, falar, falar. E o problema da maior parte dos líderes é que acha que isso é a fórmula de sucesso sempre. E se não somos ajudados a pensar nisso, e eu tive a sorte de ser com o tal coach que apanhei na vida e que a BP me pôs à frente, entre os trinta e cinco e os quarenta, ele muito (...) me fez ver o seguinte: “essa forma de êxito é a fórmula de êxito a uma determinada altura e é a tua fórmula de fracasso para os próximos anos. Portanto, há um momento na vida profissional em que tu tens que ter consciência que é exactamente o contrário que tens que fazer. Tens que recuar, ouvir muito mais, não estar sempre em jogo, criar contexto às pessoas”. É outro jogo. Portanto, há que preparar, sobretudo quando há uma carreira que vai progredindo e que se ascende cada vez a lugares mais relevantes nas organizações e isso é um erro muito comum na maior parte dos líderes. Eles acham que têm que ser a mesma coisa aos cinquenta que foram aos vinte e cinco e não é possível. Não é possível e destroem-se e não (...) a própria organização. Bem, eu aos vinte e cinco/trinta anos, eu tinha que se o melhor da reunião e tinha que sair de lá com a sensação de que “fui claramente o personal impact, bati aquela gente toda”, e aos quarentas/cinquenta a gente tem que ter consciência que o que é muito mais importante é fazer as perguntas, não dar as respostas, ouvir muito, sair de lá com a sensação de

que... nunca ser o primeiro a falar e ser sempre o último a falar. Sair com aquela sensação que as pessoas disseram tudo o que tinham para dizer e que eu ouvi tudo o que tinha para ouvir. Não é isso que se faz aos vinte e cinco anos ou aos trinta. Essa inflexão, é bom que as pessoas tenham consciência que têm que a fazer se querem continuar no fundo a ter sempre êxito, perceber que têm uma fórmula de êxito até determinada altura e têm que ter outra fórmula de êxito a partir de outra altura. E esta transição tem que se fazer com muita sabedoria.

**(MP) Mas como é que a sua gestão foi variando ao longo do tempo?**

(P19) Ajudou-me muito este processo de coaching que lhe digo, e isso é algo que a maior parte, em Portugal muito pouco explorado...

**(MP) Mas que actualmente não o faz.**

(P19) Não. Actualmente não o faço mas só por uma razão porque de facto estamos num país em que o coaching não é, existe muito pouco coaching, mesmo em Espanha aqui ao lado as coisas existem pouco. É um processo muito anglo-saxónico, muito em empresas como a BP tinha e imagine, quer dizer, mandar um grupo, na altura sei lá quantos é que fomos mas eu pelo menos na altura, vinte pessoas para Boston a aprender a ouvir, quer dizer, custa dinheiro, é preciso acreditar muito que isto é um investimento. Não ver nunca isto como um custo mas ver como um investimento. São poucas as empresas que têm esta capacidade de o fazer, não é? Coaching em Portugal ainda tem um bocado aquela ideia do “olha, vou ali um bocado para o sofá do psiquiatra”, quer dizer, portanto, isso ajudou muito. Isto para responder, o coaching para mim foi absolutamente vital. Bem, e depois ter tido a sorte de ter líderes que já tinham isto muito interiorizado e que me foram dizendo estas coisas, que é no fundo o que eu tento passar hoje em dia às pessoas.

**(MP) Porque de certeza que no início, se calhar a família balançava menos, se calhar actualmente balança mais, se calhar o auto-conhecimento de certeza que também foi uma crescente ao longo do tempo.**

(P19) Sim, claro. Mas isso é claro com o processo de maturidade, não é? Quer dizer, nós vamos crescendo, aprendendo muito com a vida profissional e pessoal, a vida vai-nos pregando algumas partidas do ponto de vista, partidas no sentido, vai-nos criando problemas que são sempre oportunidades para melhorarmos, não é? E se virmos assim sempre os problemas é bom, quer do ponto de vista pessoal, quer profissional. E a família, eu sempre fui uma pessoa muito virada para a minha carreira, na primeira fase, vintes/trintas/quarenta anos, não tenho dúvidas, e depois há um momento em que nós começamos a dar valor a outras coisas que se calhar não vemos. O importante, e eu digo isto muitas vezes, o importante é que nós temos de ter consciência (...) até aqui. Nós estamos vinte e cinco anos a ser preparados para trabalhar, temos vinte e cinco anos/trinta anos, as coisas agora vão mudando um bocadinho mas não é muito diferente o

número, a trabalhar, e temos depois com a expectativa de vida pelo menos outros vinte e cinco ou trinta para viver, para disfrutar. E portanto o problema da maior parte dos profissionais nesse balanço de família e do trabalho, é que nestes vinte e cinco anos, trinta anos, destroem os últimos vinte e cinco ou trinta anos. E ter esta consciência, eu felizmente, graças a Deus, sempre a tive, que é: “eu quero ser muito bom profissional, quero ser o melhor”, quer dizer, mas não sou nem nunca, agente para destruir os meus últimos vinte e cinco anos de vida, portanto isso significou sempre uma ligação muito grande à minha família. Inclusivamente a minha volta a Portugal aos quarenta anos teve a ver com uma decisão familiar, quer dizer, eu estava na BP, já aquelas mudanças todas, eu na altura propuseram-me para ir trabalhar para os Estados Unidos da América, isto quando eu tinha quarenta e um anos, e a minha mulher disse logo: “não me apetece ir para os Estados Unidos”. E eu sempre disse que no momento em que se tivesse de decidir entre a carreira e a família, decidia pela família. E foi nessa altura que nós decidimos voltar a Portugal. E não estou nada arrependido, tem coisas boas e coisas más como tudo na vida mas não estou nada arrependido. Mas portanto essas gestões, para lhe dizer, essa gestão do equilíbrio, se as pessoas não têm esta (...) com estes três ciclos, aprender, trabalhar e disfrutar, no processo de trabalho, ou se destroem a si mesmos ou destroem tudo o que anda à volta que é a sua família, portanto tem que se ter cuidado com isso.

**(MP) Ok. E agora só para terminar, tentar perceber como é que a experiência que vai ganhando influencia o seu dia-a-dia e como é que torna o processo de auto-gestão mais consciente.**

(P19) Como é que eu lhe hei-de responder de alguma maneira simples a isso? Eu acho que a experiência, o que nos vai dando, é esta claridade que tudo é relativo e efémero. E perceber que o que é um enorme problema hoje, daqui a seis meses pode por e simplesmente ser uma imensa gargalhada. Portanto, como nós vamos passando por muitas coisas na vida, nós aprendemos a relativizar muito o que nos vai acontecendo. Seja o positivo, seja o negativo. Ou seja, deixamos de viver com aqueles picos emocionais, ir a cima, ir a baixo, ir a cima, ir a baixo e as coisas passam a ser vistas de outra maneira. Nem uma fantástica notícia é uma fantástica notícia, nem uma péssima notícia é uma péssima notícia. Tudo é relativo e tudo é efémero. Sobretudo na vida profissional, muitas destas coisas, o que é extremamente importante hoje, amanhã deixa de o ser. E portanto isso ajuda-nos a ser mais calmos, tranquilos na maior parte das decisões quando temos que ter. Isto sim é claramente a experiência e maturidade. Aos trinta anos, por muito que a gente diga isto, como a Mafalda está a olhar para mim com um ar de: “sim, eu percebo”, não percebe o que eu quero dizer mas vai perceber porque é normal, aos vinte e trinta anos tudo é tão importante, tão importante, tão importante que tem que ser mesmo feito hoje e agora e se não faço eu suicido-me. E depois a vida vai-nos ensinando que as coisas nem sempre são assim.

**(MP)** Mas tem esse uso de, por exemplo, tem o cuidado de, por exemplo, em situações de decisão, se uma situação que já foi, que já aconteceu anteriormente parecida, tem esse cuidado de ver: “Ah, como é que aconteceu? Como é que eu decidi?”. E tentar repor para o presente, ou seja: “fiz isto mal, então agora lembro-me disso e faço desta vez bem”. Há esse cuidado de ver experiências passadas.

(P19) Sem dúvida. Ficam cá registadas, ficam cá registadas. Sobretudo o gerir a impulsividade. Nós vamos tomando muitas decisões por imensos impulsos ao longo da vida e normalmente as decisões, aquelas que nos arrependemos, percebemos mais tarde que tem a ver com o impulso. Não ter dado tempo, não poder: “olha vou dormir hoje e amanhã vou decidir”. Não, tem que se decidir hoje porque há a pressão disto, a pressão daquilo, temos que preparar isto, e decido. Depois passado um tempo as coisas correm mal e a gente, “de facto porque é que não dei mais quarenta e oito horas àquele assunto ou mais uma semana, mais um mês”, depende de cada assunto, não é? E isso eu acho que a vida vai-nos trazendo isso que é aprender a gerir esses tempos.

**(MP)** Ok. Obrigada.

(P19) De nada. Ok, muito bem.

*2.20. Interview (39 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 20 (P20):*

**(MP)** Para começar gostava de lhe pedir que resumidamente apresentasse o seu percurso profissional até aqui e tentar identificar uma ou duas situações em que aconteceu qualquer coisa que não estava à espera, um obstáculo, uma situação inesperada... e tentar perceber que estratégias é que adoptou para ultrapassá-las, como é que foi esse processo para ultrapassar.

(P20) E se ultrapassou ou não.

**(MP)** Exacto.

(P20) Ok. Portanto, o meu nome é Paulo Barroso, licenciiei-me em economia em 1977. Na altura já trabalhava em estudos de mercado, trabalhei antes durante três ou quatro anos em estudos de mercado enquanto estava a estudar. Posteriormente entrei num grupo de empresas, que entretanto acabou, chamado Regisconta que tinha como objectivo equipar o escritório com tudo, desde o computador à mesa de escritório. Mas entrei para o departamento de auditoria e estive durante o meu quarto ano, portanto, a

trabalhar no departamento de auditoria. Depois passei para adjunto da direcção comercial e depois para colaborar ainda na direcção comercial. Portanto, Regisconta foi de facto a minha primeira referência. Posteriormente estive durante doze anos na Minolta onde fiz todas as funções até terminar como director geral, durante cerca de cinco anos. Portanto aí foi a minha primeira experiência com empresas multinacionais, portanto, que tinham uma abrangência entre o Japão, a Alemanha e portanto Europa, da qual era responsável por Portugal e foi onde estive mais tempo até agora de toda a minha existência profissional, foram cerca de doze anos. Depois, a seguir tive um desafio lançado por head-hunter para ir trabalhar para a Berloni electrodomésticos, em Itália concretamente, com as marcas (...), sou convidado para a Direcção Geral dessa empresa. Foi talvez o maior grupo e a maior empresa em que trabalhei, não só por índice de facturação mas em termos de número de pessoas envolvidas, que eram cerca de trezentas e vinte, com duas fábricas. E foi de facto a empresa que mais me ensinou e onde eu penso que me fortaleci enquanto função. Estive lá cinco anos e fui a seguir desafiado também por uma empresa de recrutamento para um projecto completamente novo, a começar do zero, foi isso que me aliciou, numa empresa chamada Speedframe, uma empresa líder de mercado nas janelas em PVC, janelas e portas em PVC no Reino Unido, que quis iniciar um processo de iberização, portanto sair do Reino Unido para a Península Ibérica e instalou-se na Península Ibérica através de mim que criei a estrutura desde zero até... estive lá três ou quatro anos. E foi simultaneamente o projecto mais triste porque comecei do zero e tive que o acabar completamente por incapacidade de sucesso desse produto. Uma análise SWOT à partida implicava um acreditar muito que os ingleses são capazes de adaptar a sua cultura à Península Ibérica no caso concreto, que era a minha responsabilidade, e de facto, eu falhei nessa aposta porque não só não consegui convencer os ingleses de que era possível como também eu próprio seguramente não tive a capacidade de o fazer. Portanto foi um projecto complicado porque criei uma estrutura do zero como digo, e que depois tive que a terminar. Portanto fui o primeiro a começar e fui o último. Como consolo embora não seja consolo nenhum, dois anos depois a empresa no Reino Unido fechou. O que significou que ela própria não se conseguiu adaptar a um estilo modelar... eles tinham um fabrico em série, esse fabrico em série era muito complexo, só quem conhece o Reino Unido é que percebe que as janelas são todas (...), tirando Londres ou Manchester, todo o interior de Inglaterra as janelinhas são todas iguais, as portas são todas iguais, portanto era aí que eles se massificavam. Não é isso que está em causa, está em causa o meu percurso e de facto na Speedframe foi talvez, portanto já um pouco resposta ao ponto da análise da minha maior decepção e incapacidade, não foi só decepção, foi incapacidade minha também com certeza. Aí portanto foi um processo frustrante, tive que terminar e depois tive a sorte, que eu tenho tido muita sorte na minha vida pessoal e profissional, tive a sorte de encontrar um amigo dos tempos do Valsassina que tinha um projecto e tem ainda hoje, onde estou há cerca de quase quatro anos, com um laboratório farmacêutico, que hoje já não é laboratório, num muito complexo ambiente social porque são duas famílias que não se entendem, portanto, é muito complicado em termos da gestão social



mas aliciante porque é o mercado do medicamento, é um mercado fora de tudo aquilo que eu estive até hoje porque não é um bem de consumo, não é? É um bem de primeira necessidade e que onde, essencialmente, tratamos é da distribuição. Portanto este é o meu percurso assim de uma forma relativamente rápida, que como digo, começou em 77 e vai em 2012, enfim, com esse aspecto negativo que contei que depois poderei pormenorizar se interessar, e com um projecto de maior sucesso que foi de facto da Berloni no meu ponto de vista.

**(MP) E tentando identificar, já identificou aquela situação que teve que começar a empresa e fechá-la depois, e a estratégia que se calhar que adoptou aí foi um bocado...**

(P20) Posso dar uma palavra sobre isso, eu acho que é interessante até para a tese em si porque eu acho que mais que analisar sucesso há que analisar o que não é sucesso. O que é sucesso muitas vezes não é só resultado do nosso trabalho, é resultado de uma conjuntura, uma situação de apoio da equipa que se criou ou não se criou porque tanto na Berloni como na Minolta, por exemplo, criei alguma da equipa mas ela já estava lá. Portanto, foi mais fazer ajustes, é a mesma coisa que numa equipa de futebol, há um onze de base, nós podemos mudar um ou dois mas não mudamos a equipa toda, e portanto, as coisas ou funcionam ou não funcionam. Neste caso, no caso da Speedframe efectivamente, a criação da equipa do zero, uma equipa ibérica que eu nunca tinha tido um projecto ibérico, portanto foi a primeira vez, portanto a minha vida eram dois dias em Madrid ou três e dois dias em Lisboa ou três, portanto, quer dizer, era um bocadinho isto. E foi duas coisas que me aliciaram. A primeira foi, normalmente quem é convidado para um processo destes é um espanhol, não é um português, porque Espanha são quatro vezes Portugal, e fui eu, pronto, por alguma razão. Talvez pelo currículo, também talvez por alguma interactividade que estabeleci com o responsável da empresa, mas aí eu acreditei à partida. Aliás nós partimos para este processo que para mim foi muito aliciante, eu incluí um conjunto de steps porque eu quando respondi à Speedframe eu estava seguro na empresa em que estava, portanto estava muito à vontade a exigir. Não só exigi um excelente ordenado porque sabia a obrigação que ia passar a ter em termos de vida, mas mais ainda pela incerteza. Portanto, também me segurei em termos contratuais. Mas independentemente disso tudo, e isso foi efectivamente um dado positivo, o dado mais negativo desta situação foi, repito, porque nós planeámos, aliás, na altura eu escolhi imediatamente uma pessoa para me apoiar nesse processo desde o momento zero, porquê? Porque ela tinha características de um secretariado muito activo e tinha também formação na área da gestão, e foi uma excelente parceira. Mas dizer-te que eu com ela, e digamos que o que eu fiz foi apresentar o plano de negócios a Inglaterra mas a partir do zero, ou seja, sem qualquer referência histórica. Primeiro porque o PVC não existia na Península Ibérica, era 2% do mercado porque ou é madeira ou é alumínio, PVC não era. Portanto havia aqui explicar o que era o PVC às pessoas e depois convencer o trade a comprar o PVC para o revender. Não passava sequer pelo consumidor final numa primeira fase. E portanto houve que fazer um estudo de mercado

e esse estudo de mercado teve interesse, porquê? Porque Espanha não é um país, são quatro ou cinco, houve que estudar região a região e Portugal inserido quase como se fosse uma região de Espanha. Portanto, houve um trabalho de planeamento bom até chegarmos a um produto final chamado catálogo, e quando discutimos o catálogo eu devia ter percebido que os ingleses queriam colocar no catálogo o produto inglês. E eu acreditei que isso não era o lógico porque eles em Inglaterra, já sabia que eles conduzem à direita, já sabia que eles conduzem ao contrário, já sabia que tudo é diferente, não usam euro, usam libra, etc etc, eu devia ter pensado que não era fácil pôr um inglês a pensar que uma janela abre da esquerda para a direita, como abrem as nossas, eles abrem as janelas da direita para a esquerda, são tão simples. Portanto, são pequenos pormenores que todos somados eu acreditei que era possível porque eles é que me convidaram para um objectivo, portanto, nunca acreditei e estou-te a reforçar isto porque essa foi a essência da questão, foi eu acreditar e levar uma equipa que criei a acreditar que valia a pena lutar por um catálogo em que se vendia na Península Ibérica o que a Península Ibérica queria e não o que Inglaterra queria que se quisesse. Isto fez toda a diferença. E não havia análise SWOT que alterasse isto porque, quer dizer, análise SWOT não destina o mercado, é uma coisa quase passiva. E pronto, basicamente o que acontece foi que isto foi como te digo e estou a reforçar, muito atractivo em termos de planeamento estratégico de trabalho, de criação de equipa, criámos uma estrutura com cerca de dezasseis elementos entre Portugal e Espanha, e depois contratámos uma série de distribuidores e malta que trabalhava, e conseguimos ganhar algumas obras. E a grande frustração foi quando perante uma obra fechada, como por exemplo, é um absurdo porque não é isso que estava em causa, um portátil igual a este, no momento em que eu fazia a encomenda a Inglaterra o que vinha era um portátil que não tinha nada a ver com isto. E não era por falta de idas a Inglaterra, naturalmente falta de conhecimentos técnicos isso eu tinha, mas tinha na minha equipa já gente que já os tinha, que já vinha do mercado e eles próprios tinham alguma dificuldade em acreditar que eles iam fazer aquilo que estavam a dizer que iam fazer, ou seja, alterar completamente a situação. Pronto. Portanto, estou-te a enfatizar este, se calhar já...

**(MP) Mas e depois tentar perceber, então, como é que depois dessa situação, como é que ultrapassou isso.**

(P20) Não ultrapassei. A empresa teve que fechar, ou seja, nós não tivemos forma de ultrapassar porque não conseguimos corresponder ao mercado. O que eu tentei, naturalmente, foi junto aos meus patrões ingleses, foi quem investiu neste projecto, de dizer-lhes: “Têm que alterar a ideia, isto não dá. Então eu encomendo isto, vocês mandam isto, nem me dizem nada. Quando chega cá o produto é completamente diferente”. Foi completamente absurdo. E efectivamente, respondendo à tua pergunta, foi uma prova clara de insucesso por incapacidade de entender uma cultura, eles minha e minha deles, e mais... porque nós tentámos durante talvez três/quatro meses, portanto, o projecto demorou cerca de quatro anos mas demorou dois anos reais, os outros dois anos foi praticamente extingui-lo, ou um ano e meio. E, efectivamente, foi um projecto

que, respondendo à tua pergunta, foi todo ele de insucesso tirando as relações que se criaram com as pessoas que foi importante, a celebração de um espírito de equipa que foi muito útil, mas pronto, teve depois o desagradável de ter que eu o terminar pelas razões que citei, não vale a pena estar a repetir com certeza.

**(MP) Ok. E tentando agora focar um bocadinho no processo de auto-liderança, de gestão pessoal, tentar perceber mais ou menos os factores importantes e as estratégias...**

(P20) Focando em mim, eu sou uma pessoa que tenho, sem falsa modéstia, considero que tenho uma auto-estima muito grande. E uma auto-estima muito grande porque acredito naquilo que consigo fazer e tenho um princípio de vida... dois princípios de vida. Um deles, que eu até a brincar digo muitas vezes que aprendi com o James Bond, que era nunca digas nunca. Pode parecer um paradoxo, estou a falar de um herói mas a frase do “nunca digas nunca” para mim disse-me sempre muito, ou seja, acho que ela fala por si. A segunda foi nunca avançar para nada sem ter a consciência absoluta que sabia o que estava a fazer. Portanto eu sou incapaz, por exemplo, para dar um exemplo muito simples porque eu acho que as coisas simples é que são entendíveis, de estrelar um ovo por e simplesmente porque não sei estrelar um ovo nem me interessa estrelar um ovo. Gosto de comer um ovo mas não gosto de estrelar um ovo. Não gosto de espetar um prego nem reparar uma janela, uma porta, estávamos a falar de janelas... mas sei que o que sei fazer e fui cimentando ao longo da experiência profissional que citei. Portanto um dos meus princípios de vida é a auto-estima que tenho e digamos algum sucesso que também tenho tido na vida, penso que se deve muito a isso porque se eu sinto que se aquilo não vai, não vai. Daí até o paradoxo do caso da Speedframe, não é? Porque foi um acreditar em qualquer coisa que eu não senti que podia acreditar, e quando verifiquei que não podia acreditar era para acabar. Portanto, em termos da minha liderança ou a forma de liderar, eu aprendi a liderar sendo liderado, não é? Por isso é que te falei do caso da Regisconta que eramos cerca de mil e duzentos com uma estrutura pesadíssima, que hoje já não se usa, estamos a falar dos anos 70/80. Foi uma empresa que fez trinta anos e que de repente percebeu que as marcas é que eram importantes, não era eu chegar lá e instalar-te este escritório com uma cadeira do IKEA, um computador da TOSHIBA, não sei quê, não. O que ganhava, o que começou a ser importante foram as marcas e a Regisconta não se soube adaptar a isso. Tinha uma estrutura super pesada. Mas isto para dizer, de facto, desde essa altura até ao percurso mais recente agora com os laboratórios e com os medicamentos, portanto, a minha auto-estima passa muito por ter consciência de que sou capaz de fazer aquilo para que sou convidado, ou que me proponho, ou que me ofereço para fazer; que as pessoas reconheçam em mim, normalmente tive a sorte das estruturas que trabalharam comigo praticamente todas mantiveram um bom relacionamento comigo, naturalmente uns mais alegres, outros menos alegres. Porque há quem diga que me conhece muito bem profissionalmente que eu não tenho nada a ver com a pessoa profissional que sou com a pessoa que sou no dia-a-dia, seja porque quem acredita em signos diga que é dos

gémeos, têm dupla personalidade, pode ser por isso, seja por uma questão de formação. Eu quando estou a trabalhar sou extremamente sério no que estou a fazer. E gosto de brincar, gosto de estar bem disposto, gosto que o ambiente seja óptimo, mas tenho a consciência absoluta de que no fim do dia a última assinatura é minha e portanto a partir daí tenho que ter muito... essa má assinatura pode também prejudicar as pessoas, não é? Levando a coisa a um caso extremo. Portanto, uma liderança baseada numa auto-estima, efectivamente, forte, numa forma saudável de entender o dia-a-dia e o trabalho, portanto, com prazer. Tenho muito prazer nos meus tempos livres e nas minhas férias. Não tenho horários específicos, ou seja, onde posso dizer que entro às oito e saio às oito. Não é esse o princípio, se eu puder sair às cinco saio, não tenho problema nenhum. Não tenho que ser nem o primeiro nem o último a sair, acho que isso é um absurdo. Coincidentemente posso ser ou não ser. Tenho a preocupação, isso sim, por uma questão pessoal e de gosto, de valorizar muito mais a manhã do que a tarde ou o fim da tarde. Sou uma pessoa que me realizo muito mais, e as pessoas que trabalham comigo sabem isso, muito mais a trabalhar cedo do que propriamente a prolongar o fim da tarde, até porque um dos hobbies que tenho é, que é aquele que mais gosto, é fazer ginástica e de facto esse hobby do fazer ginástica normalmente acontece ao fim do dia. Tenho aulas de ginástica à segunda, à terça e à quinta, às nove da noite. E não vou normalmente vestido como vou, portanto ainda vou a casa. Como faço ginástica no Sporting e vivo perto de Alvalade, dá-me prazer ir a casa, despir-me, ponho-me à vontade, não sei quê. Digamos, raramente saio depois das sete, sete e meia, é raríssimo. Mas depois pode acontecer, não é? Depois habituei-me, ou porque trabalhei muito tempo, os tais doze anos, com alemães e japoneses, que não é trabalhando muitas horas que se trabalha bem. E na altura, por exemplo, um processo interessantíssimo na Minolta, e até com a Speedframe, com os ingleses. Eu se quisesse falar com umas pessoas depois das quatro da tarde, não falava. Tão simples quanto isso, não falava. E eles mais... consideravam que uma pessoa estar a trabalhar às seis ou sete da tarde, era porque não tinha capacidade de gerir o seu dia de tal maneira que não conseguia fazer as coisas no tempo normal. A explicação disso porque se viajava, porque nós demoramos três horas a almoçar à portuguesa, para eles era tito. Portanto, eu habituei-me a que... é evidente que se eu estiver que estar três horas à mesa estou, não é que eu goste muito de estar sentado mas três horas à mesa é complicado mas estou, não tenho problema nenhum. Por exemplo, quando neste processo da Ibéria da Speedframe, os espanhóis ainda gostam mais de estar à mesa do que nós, não é? E portanto, acontecia muito estarmos com construtores e com malta a comer e tal, sobretudo em Espanha, naquelas terriolas mais pequenas, até porque o calor é muito ou o frio é muito, e portanto é mais agradável estar ali dentro de casa. Portanto, só para dizer que se for preciso estar nisso estou, como também nesse período aconteceu n vezes despachar-me às sete/oito da tarde, pegar no carro e vir para Lisboa que eram cinco horas, estava cá à uma da manhã. Portanto, quer dizer, acho que o estado de espírito tem que liderar e sobretudo a noção de responsabilidade. E o último pormenor que eu podia relevar assim da minha personalidade, eu acho que é a sensatez em termos profissionais porque eu acho que

tudo o que é exagerado normalmente leva a situações desagradáveis. E eu acho que a sensatez tem sido importante na gestão e não confundir de maneira nenhuma o que é amizade com o que é relação profissional. Eu acho que não retirei nenhum amigo da minha relação profissional até hoje, e já me passaram pelas mãos e eu passei pelas mãos de muita muita gente, portanto, não... mas, no entanto, acho que sempre mantive relações dignas, sérias e que ficaram. Agora de facto o click da amizade tento que isso não... porque depois dói nos sentimentos e tal. Por outro lado, seria absolutamente incapaz, é uma coisa que não me passaria pela cabeça, trabalhar com alguém da minha família comigo porque tenho uma relação de dependência com a família que não me permitia ser suficientemente frio. Não quer dizer que amanhã não gostasse, por exemplo, de ver o meu filho a trabalhar na empresa onde estou hoje, isso é diferente, era prepará-lo, não é? É diferente. Agora estar a trabalhar as oito horas ou as sete horas, o ser chefe ou o ser subordinado de alguém da minha família, da minha mulher ou dos meus filhos ou da família mais próxima, absolutamente incapaz.

**(MP) Ok. Para além desses factores que falou na auto-gestão, por exemplo, tentar perceber essa parte de a família é muito importante e por isso há o cuidado de balanço entre vida profissional e vida fora do trabalho, como é que esse balanço é feito?**

(P20) Como digo, é feito com uma gestão sensata do dia-a-dia porque, por exemplo, eu tenho consciência que em minha casa tudo acontece muito tarde. Agora não tanto que a minha filha não está em Portugal mas quando estava ela trabalhava e trabalha na indústria hoteleira e, portanto, raramente estava em casa aí antes das onze horas, por exemplo, porque são os jantares, são essa brincadeira toda, alguma acção de dinamização, qualquer coisa. O Manuel, o meu filho, também faz ginástica praticamente todos os dias e as horas de ginástica dele é das oito às dez, por isso, nunca está em casa antes das dez e meia/onze horas. Portanto, eu também aproveito para fazer a minha aula de ginástica normalmente coincidente com essas porque tenho essa oportunidade. A minha mulher também faz ginástica ao fim da tarde e é sempre ao fim da tarde. Portanto, digamos, é relativamente fácil e pacífico. Por outro lado, a nossa preocupação, eu acho que tem sido e acho que temos tido sucesso nisso, não tanto estar muito tempo, termos a necessidade de estarmos todos muito tempo juntos, mas na qualidade do tempo que passamos juntos, embora esteja um (...). Eu acho que se tem conseguido de alguma maneira isso e ter sobretudo a consciência que quando algum deles precisa de nós, nós estamos disponíveis porque, por exemplo, se o meu telefone tocar porque alguém liga eu atendo mesmo e posso estar na reunião com o Primeiro-Ministro. Não foquei o aspecto da formação, do training, do trainee, porquê? Porque ela hoje é de tal forma constante na minha vida profissional como nunca foi em nenhuma das situações porque não há mercado que seja mais preocupado com a formação que o mercado farmacêutico. Porquê? Porque é um mercado muito exigente e foi um mercado completamente novo para mim, desde perceber o que é que é uma substância activa até... não estou já a falar das fórmulas mais de formação, ou seja, aquelas de compreender pente para carecas,

não é por aí... como não estou a falar também da formação em software, hardware, ou o que seja, não. Obviamente que sou uma pessoa preocupada em que todos os meus colegas tenham formação, sempre tive essa preocupação porque acho que as pessoas só com formação é que conseguem ser efectivamente responsáveis e que se consegue extrair o máximo delas, e mais... senti-las felizes e contentes para que se este emprego não der outros dêem, etc. Portanto, digamos, é uma preocupação constante mas nunca tanto, e agora caindo na realidade actual, foi tão necessária e tão imperativa. Porque eu não a escolho, ela tem mesmo que acontecer, nós somos obrigados a x horas de formação em n áreas, desde a área mais simples, como te digo, o que é uma substância activa que quem está em farmácia ou na área médica está à vontade nisso, até as formações de adaptações de softwares porque nós fazemos distribuição de marcas que têm softwares uns deles muitas vezes incompatíveis com outros, e na nossa gestão global é difícil entrar. Nós trabalhamos com uma... não com a Sapo mas trabalhamos com a... como é que se chama? Agora não me recordo a software house principal com que nós trabalhamos, mas pronto hei-de me recordar, não é tao importante a marca, é sobretudo importante dizer que há uma readaptação permanente para métodos de trabalho da área de informática, da área técnica, naturalmente da área comercial, mas hoje em dia eu acho absolutamente despiciente formação comercial porque ela é repetitiva, é praticamente igual e não traz nada de inovador. Em relação ao aspecto do inovador não é despiciente por isto porque eu acho que muita da formação se faz internamente, ou seja, na estrutura normalmente preocupamo-nos de que vá uma pessoa a uma formação e transmita aos colegas que trabalham com ela e rodar as pessoas que fazem essa mesma formação. Para além de, como digo, da tal formação interna que é por e simplesmente um novo método, uma nova forma de abordagem em qualquer coisa, transmitimos isso entre nós. Portanto, o trainee é importante, é parte integrante, não é particularmente importante porque a nossa área não é recursos humanos, é uma área muito específica. Portanto não é tanto o ponto decisivo mas é imperativo. E porquê também imperativo? Porque nós tudo o que se passa no sector da saúde e em particular no sector do medicamento, passa por uma entidade chamada Infarmed. E o Infarmed, ele próprio impõe auditorias e rotinas que nos obriga a isso. Portanto neste momento é mais ou menos uma estufa a formação, muitas vezes não nos apetece nada fazer nem vemos necessidade nenhuma mas temos que a fazer. E segundo, temos que cumprir calendários de horas de formação que às vezes estamos ali a encher chouriços autenticamente porque de facto não é necessário. Ponto final. Ou seja, tudo o que é demais chateia e neste caso concreto chateia mesmo. Portanto, digamos, que isto é um paradoxo mas é por excesso porque pode ter interesse para o teu trabalho. Porquê? Porque vem de fora para dentro.

**(MP) Ok. E tentando falar um bocadinho, por exemplo, referiu que um dos seus princípios é não se atirar para projectos ou para funções...**

**(P20)** Que não tenha capacidade.

**(MP) Exacto. Então, a minha pergunta é: para haver essa noção de se ter capacidade ou não para a função é porque há um auto-conhecimento por trás. E então a minha questão é, como é que esse auto-conhecimento é feito, ou seja, se é consciente...**

(P20) Ele é inconsciente muitas vezes e ele foi formado à medida que eu fui crescendo. Ou seja, pelas diferentes experiências profissionais, como vês, num percurso de vinte e cinco anos, vinte e seis anos de trabalho profissional, eu passei por várias empresas muito diferentes, de ambientes diferentes, e portanto de cada uma eu trouxe uma formação diferente que toda acumulada deu agora a formação, que não utilizo muitas vezes porque, como digo, a formação hoje é o contrário mas ela está implícita, está implícita no dia-a-dia, não é? Portanto, isto para dizer que neste caso concreto e sobretudo no caso da formação partilhada, que é aquilo que nós temos muito e que eu nunca tinha tido, essa eu acho que é uma benesse que eu estou a defrontar pela primeira vez na vida. Mas isso não tem a ver com o que eu quis referir aquando de eu próprio não estar interessado. Eu estou interessado em novos conhecimentos, em novos contactos, em muita coisa que eu não sei. O que eu digo é que tenho dificuldade em meter-me em áreas que não... por exemplo, eu agora não me sentiria capaz de me especializar numa área de informática, não me sentiria capaz de me especializar numa área de mecânica porque não me interessa a mecânica, só me interessa a informática enquanto ela me pode ser útil e a mecânica enquanto o carro possa andar ou a janela abrir ou fechar, mais nada. Portanto, uma coisa é a minha preocupação na óptica do utilizador, outra coisa é a minha preocupação na óptica do profissional. E portanto neste caso concreto eu, repito, portanto, tento cada vez mais concentrar a formação, para já hoje naquilo que é imperativo mas na área que domino. Não pretendo ir para outras áreas até porque a Direcção Geral numa empresa, que é aquilo que eu tenho executado, é em si mesmo uma direcção geral, portanto, ela abarca todas elas. É impossível eu pôr-me ao nível de um Director Técnico porque ele é farmacêutico, é impossível eu pôr-me ao nível, por exemplo, de um responsável da informática porque ele é formado ou licenciado em informática, mas já não me é impossível pôr-me ao nível de um Director Financeiro ou de um Director Comercial, funções que eu hoje executo em acumulação. E portanto, aí eu posso especializar-me mais ou menos mas não entro nas outras, na especialidade. Entro sim numa análise de Balanço, numa análise de Resultados, numa análise SWOT, que já falamos duas ou três vezes, isso aí sim.

**(MP) Ok. Mas focando um bocadinho no auto-conhecimento, por exemplo, a empresa... se já teve algum coaching, se a empresa faz avaliação 360, como é que é?**

(P20) Muito bem. Pois, efectivamente nesse... estamos a reportar-nos à experiência actual, objectivamente, não é? Pronto, porque ela tem sido diferenciada. Nesse aspecto efectivamente é, eu diria que é, 99% o coaching a funcionar. Não tenho questão. Até porque uma das coisas que esta indústria tem e que este sector de mercado tem é a

permanente hiper-penetração de umas áreas com as outras porque no fundo tudo conduz ao mesmo com uma facilidade muito maior do que nas outras empresas. O que é que eu quero dizer com isso? Quero dizer que o coaching acontece de uma forma absolutamente natural, acontece por exigência, ou seja, não tanto porque eu para perceber para liderar tenho que perceber, mas sim porque eu tenho que perceber para conseguir liderar. É exactamente assim, acho que isto diz tudo. Isto por um lado. Por outro lado, porque como eu te disse, nós somos controlados por horas de formação e automaticamente a auto-formação é consequência disso também, não é? Pronto. A 360 não, neste caso, de todo. Acontece que como até pela tal votação que eu referi atrás que existe entre as diferentes pessoas e a transmissão de conhecimentos entre nós sugere isso mesmo que eu acabei de dizer. A resposta à pergunta é tao simples quanto essa.

**(MP) Ok. E tentar perceber nesse auto-conhecimento e nessa tentar abordar os pontos fortes, os pontos fracos, como é que isso é feito? Ou seja, se é feito só então com essas pessoas do trabalho em que troca experiências, ou se por exemplo, a vida pessoal também tem esse cuidado de tentar trocar ideias...**

(P20) Não, não tenho esse cuidado normalmente. Ou seja, eu tenho o cuidado, normalmente, de não misturar as duas áreas porque eu acho que elas não são misturáveis, a menos nos pormenores de carácter praticamente social, não é? Ou seja, tenho eventos a que tenho que ir e vou acompanhado, e quando vou acompanhado vou acompanhado, por exemplo e naturalmente por preferência com a minha mulher, e tenho que lhe explicar qual é o enquadramento em que as coisas estão a acontecer. Isso por um lado. Por outro lado, a preocupação... porque esta área é uma área muito técnica ela torna-se massuda de ser discutida em família, ao passo de que o caso anterior das janelas ou assim eram coisas interessantes até de conversarmos. Esta não é, não é de todo interessante de falarmos. Portanto, não acontece assim (...). Ponto final. Seja pelas características técnicas da relação propriamente dita, seja porque de facto nenhum de nós em casa tem essa formação e portanto também não caímos aí com facilidade. Agora isso sim em termos de análise, por exemplo, de gestão, de gestão do tempo, de gestão do dia-a-dia, de gestão do fim-de-semana, aí sim. Isso aí funciona, claro que funciona até por defeito de fabrico. Aí também funciona um bocadinho a liderança, ou seja, eu praticamente normalmente eu quase que predestino o que é que vai acontecer. Nunca digo que tenha sucesso nessa predestino mas tenho essa tendência, o que é negativo muitas vezes, não é? Muitas vezes é positivo mas diria que a maior parte das vezes não é. E portanto esse coaching não funciona muito bem em casa às vezes.

**(MP) Mas e por exemplo, falando então um bocadinho se tem esse defeito para destinar, como é que isso é feito? Ou seja, por exemplo, tem o cuidado de delinear objectivos, metas...**

(P20) Não, não tenho. Não tenho porque, quer dizer, não tenho por duas ordens de razões. Primeira: nós hoje vivemos uma conjuntura em que aquilo que se fazia dantes de



projectação a um ano ou dois, neste momento consegue-se fazer de semana a semana. E portanto, tive que me readaptar, eu e toda a gente, mas tive que me readaptar ao que é hoje a crise em que estamos a viver que se reflecte no nosso dia-a-dia familiar, portanto, pessoal e profissional. E a gestão hoje é feita quase, digo, hora a hora, dia-a-dia, hoje já digo hora a hora. E portanto, isso claramente tem uma influência directa neste tipo de situações. É evidente, não digo, que não deixe de projectar um fim-de-semana ou uma viagem. Agora quero ir a Paris ver a minha filha que está lá a trabalhar dois ou três dias, está projectada e vou. Agora, é destinto da projectação propriamente dita, típica, estás a ver? Portanto não é tanto por aí. Mas isso tem a ver com a conjuntura específica do momento que estamos a atravessar e aí houve algum coaching comigo próprio dizendo: “agora é diferente a maneira como nós estamos a (...)”.

**(MP) Mas, por exemplo, antes disso havia o estabelecimento de metas e objectivos?**

(P20) Havia. Mais que metas havia objectivos para determinados fins, ou o contrário, mas normalmente era isso. Efectivamente delineava-se como que um plano, não é? O defeito economista é fazer tudo em termos de plano de negócios. Só que isso é tão abusivo e tão negativo que não é vantajoso. Portanto, isto tudo para concluir que não é, ou seja, não é... eu hoje estou demasiadamente obcecado com o que se está a viver hoje mas de facto no passado isso passava-se. Inquestionavelmente. As coisas eram pré-conversadas naturalmente, mas era pré-estabelecido um plano de trabalhos propriamente dito que depois era executado... e quem é que executava, e como é que o executava, e que ajudas é que precisava, e que ferramentas é que precisava, e tal tal tal.

**(MP) Ok. E tentando agora perceber um bocadinho o processo de auto-motivação. Ou seja, o que é que o motiva todos os dias a acordar e pensar: “Vou outra vez trabalhar”...**

(P20) Bem, hoje em dia o que me motiva é ter um emprego. Portanto, o ter a consciência que os empregos estão difíceis, que os momentos são muito complicados, dá uma motivação extraordinária para perceber e acordar que, se Deus quiser, amanhã quando acordar ainda estou empregado. Segundo, a consciência de que esse emprego depende de muito daquilo que eu consiga fazer e da forma que eu, como primeiro responsável portanto, último também, consiga criar, que tenha confiança dos sócios para o fazer, os sócios das empresas onde eu estou a trabalhar não são executivos... não se entendem, isso é que é outro aspecto, mas não são executivos e dão-me toda a liberdade de funcionamento. Naturalmente que, quer dizer, tudo isto tem limites, não é? Pronto. Mas basicamente eu acho que de facto o momento actual é de tal forma complicado que o acordar de manhã, como amanhã vou ter que acordar, às sete/sete e meia para ir para Lisboa trabalhar, dá um prazer enorme porque não gostaria de não ter que acordar amanhã para não ter que ir trabalhar. Pronto. Isto também tem um aspecto particular. Por exemplo, prefiro fazer vinte e cinco dias de férias ou trinta dias de férias aqui em Peniche e ir duas ou três vezes por semana ir a Lisboa porque estou muito perto. Não

preciso daquela ideia de férias é fechar a porta e acabou, e depois trinta dias depois ou quinze dias depois reabro. Não, de todo. E portanto, sabe-me bem isto. Portanto eu gosto de trabalhar. Não sou workaholic de todo, como já foi perceptível, não gosto de workaholics, condeno aquele tipo de pessoas que numa entrevista a primeira coisa que faz é dizer assim: “Trabalho as horas que quiser, durmo aqui se quiser, não tenho hobbies, não tenho vida. A empresa é a minha vida”. Uma pessoa que me diga isso, para mim está condenada a não ter sucesso nenhum comigo, na hora, porque não é normal, não é racional. Aquilo existe uns dias, depois acabou, não é? E falo por mim. Portanto, isto tudo para dizer que até na preservação da vida pessoal que também já percebeste e das actividades pessoais e profissionais, e conjugá-las. Neste momento o grande late motive é efectivamente o saber que existe um emprego, que tenho que lutar por ele, pelas pessoas que estão comigo, até porque neste momento em termos pessoais a minha mulher não está a trabalhar, está desempregada; os meus filhos, um já trabalho mas o outro ainda estuda. Portanto, é complexo e portanto o grau de exigência é grande. Portanto o grande prazer é ter a consciência que vou acordar amanhã se Deus quiser e que vou a trabalhar, e que vou ter uma manhã agradável e à tarde estarei na praia a dar um mergulho, enfim. Não sei se respondi à tua pergunta mas é basicamente isso.

**(MP) E para terminar só tentar perceber como é que a experiência ao longo do tempo o ajudou nesta gestão de factores. Ou seja, como é que este conjunto de factores evoluiu ao longo do tempo.**

(P20) A experiência é essencialmente... o que aconteceu foi uma frase que eu disse há pouco que se calhar caiu um bocadinho fora do contexto mas que é verdade, que é a questão da sensatez. Nós vamos aprendendo a ser sensatos, sobretudo a fazer uma análise de desperdícios interessante, não é? Nós numa hora de trabalho se calhar temos para aí vinte minutos desperdiçados. Numa hora de estudo às vezes tu se calhar tens vinte minutos desperdiçados. Ou seja, não precisarias de uma hora, precisarias de trinta e cinco minutos. Isso aconteceu sempre comigo, muitas vezes. Portanto, eu nunca fui uma pessoa de estudar muito, fui uma pessoa de estudar por etapas. E estudar em grupo, sempre estudei em grupo, isso é uma coisa interessante, nunca gostei de estudar sozinho, nunca. Não tem nada a ver com isto mas diz alguma coisa da minha personalidade. A minha mãe, os meus pais, sempre gostaram imenso que eu não saísse mas que recebesse os meus amigos. Não é que me impedissem de sair mas... isto é importante. Então acontecia que nós tínhamos noites de estudo em que um estava em engenharia, o outro não estava a trabalhar, por e simplesmente só estava a estudar uma coisa qualquer que não tinha nada a ver connosco, o outro estava em línguas, mais uma terceira que aparecia... portanto, ninguém estava a estudar a mesma coisa. No entanto estávamos numa casa, numa sala, cada um à sua maneira. Um gostava de estudar das onze à meia noite, o outro das duas às três da manhã e tudo se conjugava. E portanto isto diz alguma coisa, talvez da resposta última. Ou seja, o meu saber de experiência adquirida tem sido feito desde esses tempos e isso parecendo que não uma pessoa formata, formata efectivamente uma pessoa. E portanto, respondendo ainda mais

objectivamente à tua pergunta, eu acho que isto é o mais puro das coisas, tem sido a sensatez. A sensatez da gestão do tempo e naturalmente a experiência, da expertise, do training, de tudo isso. Portanto, eu diria que a palavra sensatez é a palavra-chave que eu penso que tem permitido ter algum sucesso. E uma preocupação de actualização permanente. Eu sou fanático por notícias. Não sou fanático por ler livros mas sou fanático pela actualidade, mas nacional e internacional. Internacional porque me habituei a ela pelos factores de empresas multinacionais, multiculturais. Portanto, a minha preocupação nas empresas onde trabalhei foi aprender a língua das empresas para quem estava a trabalhar. Naturalmente o alemão não aprendi mas como eles falavam inglês e os japoneses também. Os japoneses também não aprendi. Mas efectivamente quando eu uma vez percebi, isto pode dar talvez um bom fecho de conversa, fecho ou interdito de conversa, quando eu percebi que uma das coisas que... numa reunião com japoneses que eu tinha n, uma coisa muito interessante era que a reunião não acabava sem... acabava sempre de uma maneira estranha. E a maneira estranha é que a reunião acabava e eles nunca se levantavam todos logo, nunca. E eu uma vez criei imensas razões: “Mas porque é que isto acontece? Será que eles ficam a pensar no que eu estive a dizer?”. Mas depois percebi que era uma coisa tão simples quanto estavam à procura dos sapatos. Porquê? Porque um japonês quando tem uma reunião normalmente descalça-se. E descalça-se e depois mexe imenso os pés, e depois os sapatos são atirados para a frente e para trás. Pode parecer cómico mas culturalmente era raríssimo. Para além de eles terem aquele respeito: um levanta-se, o outro também se levanta, baixa a cabeça, levanta a cabeça... todos esses pormenores, tirando os arigatos, tudo isso eu tive que aprender. Portanto, eu tive que aprender culturalmente esse tipo de situações e que deu episódios como este cómico que te estou a dizer. Mas portanto esse aspecto multicultural teve objectivamente uma influência directa nisto.

**(MP) Ok. Obrigada.**

*2.21. Interview (50 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 21 (P21):*

**(MP) Então para começar, gostava que me descrevesse assim muito rapidamente o seu percurso profissional até aqui, e tentar identificar mais ou menos uma ou duas situações em que foi posto à prova, que não estava à espera em termos profissionais, qualquer situação que teve que delinear, e tentar perceber mais ou menos as estratégias que adoptou para conseguir ultrapassar essas situações.**

(P21) Bem, mas para começar o perfil profissional ou o percurso profissional tem de se começar na parte de formação, não é? Já deixando a secundária, não interessa, mas na

universidade... portanto fiz economia na Católica, com uma vertente o mais possível aproximada à gestão, e portanto nas opções fui fazendo sempre as cadeiras de gestão. Havia uma hipótese, fazendo mais meio semestre, fazer os dois cursos, mas não. Na altura não tive muita paciência para o fazer e portanto não o fiz. E estava claramente indeciso quando acabei o curso, se ia mesmo para economia, numa lógica macro, tipo Banco de Portugal ou research económico macro, ou empresas. Não estava perfeitamente claro. Para mim estava claro que não queria a área comercial pura, ok? Mas estive um ano e meio na tropa. E portanto depois de um ano e meio, o que aconteceu foi que nessa altura era relativamente fácil ter empregos. Como tinha uma nota boa, basicamente escolhi em vez de andar à procura. Pronto. E fui trabalhar para a CISF. CISF era uma empresa de consultadoria financeira, pronto. Era uma sociedade de investimentos, era uma figura que não existe hoje. Mas uma sociedade de investimentos era basicamente, tinha uma área de consultadoria, tinha uma área de prestação de crédito, mas muito pequena porque não podia ter depósitos. Diferenciava-se do banco porque não tem contas, não tem depósitos. Mas podia emitir obrigações, colocava no mercado e depois emprestava. E portanto o spread é só em cima da diferença do custo da minha obrigação com o... pronto, não é muito competitivo em termos da banca comercial normal, mas era interessante porque era rápida, era eficiente. Portanto fui para aí. Eramos vinte pessoas, era uma equipa gira. Todas as pessoas que lá trabalhavam, todos os consultores são da Católica, eram da Católica, e tinha uma particularidade que era, o último a entrar escolhia o próximo, que era um conceito engraçado. Era só possível porque estávamos... porque era pequenina, não é? Obviamente que não era bem escolhia o próximo, era indicava quem é que achava que era uma boa pessoa para entrar e depois era selecionado. Portanto para mim isso foi completamente natural, eu nem tive que pensar muito. Ainda fui tentar trabalhar para o Banco de Portugal mas desaconselharam-me. Portanto foi a opção na altura que eu fiz, foi entre, ir para uma estrutura grande ou ir para uma estrutura pequena. Também estive no BPA e no BCP, que estava na altura a arrancar. Mas eram áreas comerciais, de front não é? Por isso, isso nunca me interessou muito. Portanto, primeira grande opção se quiser, foi escolher uma pequena empresa, interessante do ponto de vista de organização. Portanto, pouca gente, muitos consultores, uma percentagem se quiser... de gente licenciada ou de gente sofisticada, entre aspas, grande. Portanto basicamente era os consultores, secretariado, porque na altura não havia Word ainda, e portanto havia secretariado que batia à máquina, que telegrafava os relatórios que nós fazíamos, avaliações e outras coisas, e uma estrutura de apoio típica, uma contabilidade e mais não sei quê... uma coisa super pequena mas muito rentável e muito interessante. Portanto aprendi muito aí e foi muito interessante. Os desafios basicamente é quando nos põem à frente de um projecto. Nessa fase, foi quando me disseram “olha agora vai tu fazer”. Vai para o cliente e vai tratar do tema. Basicamente nós tínhamos clientes grandes, empresas grandes que ou queriam vender o seu capital, ou queriam comprar uma determinada empresa, portanto uma avaliação pura teórica não se fazia, e ainda hoje penso que não se faz. Portanto o nosso enfoque era sempre intermediar uma transacção. Seja uma

transacção, seja uma colocação em bolsa, seja uma colocação privada, era isso que nós fazíamos basicamente. Por isso passei um tempo a fazer isso. Portanto se quiser, primeira opção, porque achei interessante, não que o tenha racionalizado demasiado, a única coisa foi, achei interessante optar por uma empresa pequena. No curso, no nosso curso, no nosso ano, eu nunca pensei, e o meu círculo de amigos também nunca pensou o que é que ia fazer quando acabasse o curso. Portanto fazíamos o curso, era mais simples talvez do que hoje é. Portanto não havia uma preocupação de dizer “eu daqui a cinco anos vou estar não sei onde, daqui a dez quero fazer uma carreira internacional, daqui a quinze quero não sei quê, daqui a vinte quero-me reformar”. Não havia essa mentalidade se quiser, havia... foi um curso muito pacífico, estudávamos pelo gosto de estudar, que eu acho que é importante disfrutar cada momento. Se nós estamos sempre a achar que o que queremos é aquilo que vamos fazer não sei daqui a quanto tempo, esquecemo-nos de viver o presente e é uma chatice. Quer dizer, fica maçador porque o presente vive-se em função do futuro e não em função do presente. E é bom gostar do que se está a fazer em cada momento e disfrutar verdadeiramente daquele momento. Portanto, primeira opção, empresa pequena e sofisticada. Depois houve um caso que foi, essa empresa que estava cotada em bolsa sofreu uma OPA por parte do BCP. Sofreu uma OPA por parte do BCP, por isso deixava de ser independente, perderia uma parte dos clientes, ganharia outros, mas tornava-se parte de uma grande organização que era aquilo que eu não queria. Segunda opção se quiser, manter-me na empresa e integrar-me no BCP porque na altura foi possível, ou criar uma empresa ao lado com todas as pessoas que faziam parte da CISF. Foi essa a opção. Portanto resolvi arriscar, na altura era relativamente novo, e portanto achei que era uma altura interessante para arriscar mesmo financeiramente porque era preciso comprar cota na nova empresa, e assim surgiu uma coisa chamada Sociedade Independente de Serviços Financeiros, conhecida por Sociedade Independente, mas cujas iniciais eram SISF, com S em vez de C, pronto era uma brincadeira na altura. Estive aí uns anos nessa empresa com a mesma equipa. Portanto se quiser, não houve aí... houve uma segunda opção, interessante, talvez mais provocada pela... como hei-de explicar? Por uma reacção de juventude contra um grande que vinha comprar uma coisa que nós achávamos interessante e bonita de se gerir com vinte pessoas, funcionando com mil pessoas, ou duas mil ou três mil pessoas teria pouca graça, aliás como se veio a verificar, aquela empresa nunca... na prática foi englobada e foi fusionada com o BCP, pronto. A seguir, fizemos um acordo, vamos lá ver, fizemos várias operações de privatização nessa altura, andámos a privatizar seguradoras, os bancos... foi nessa altura que se privatizou essa área financeira. E começou-se a perceber a pouco e pouco que quem não tinha capacidade de colocação, ou seja, quem não garantia para além do advice, quem não garantia capacidade de colocação da operação, começava a ficar preterido em termos de escolha. De escolha, porque no fundo não estávamos a conseguir ter clientes. Fizemos um acordo com o Banco de Fomento, e eles ficaram com a maioria do capital, compraram-nos a maioria do capital da nossa empresa, e nós ficámos com a maioria de gestão. Portanto no fundo passámos a ser o banco de investimento do Banco de Fomento, não numa lógica BCP

em que o BCP ia absorver a unidade da banca de investimento que nós éramos na prática, mas ao contrário, sendo o Banco de Fomento contente por nos ter e deixando-nos total independência na gestão. Portanto, e depois o Banco de Fomento foi comprado pelo BPI e na prática acabei por trabalhar no BPI também. Portanto, para aí quinze anos depois de começar a trabalhar, se quiser vem a primeira opção de mudar de ramo. Portanto eu nunca mudaria para outro banco, estava bem com aquela equipa, estava bem onde estava, mas surgiu a oportunidade de passar para a área da saúde, uma área completamente diferente, com um objectivo muito concreto que era gerir e coordenar as propostas para as parcerias público-privadas cujo problema estava anunciado, e portanto foi uma altura em que sim ou não, e resolvi passar. Estamos a falar de 2003. Portanto, foi interessante. Dentro da Espírito Santo Saúde, o que fiz foi... uma parte primeira, se quiser, mais parecida com consultoria que na prática é coordenar a oferta de uma parceria público-privada, de várias... e depois como o programa não foi nada de especial e foi pequeno, na prática passei para a área de gestão normal. Portanto se quiser, a área... o desafio aí foi assumir a gestão diária. Porque um consultor vai para casa pensar e o gestor tem mais dificuldade em ir para casa pensar porque não tem tempo para o fazer. Se começa a pensar muito em cada opção, na prática vai acumulando decisões e a organização pára. Se quiser, a grande mudança ao passar da consultadoria para a gestão, é que na consultadoria nós temos tempo para preparar as ideias, apresentamos a outro e depois ele pode optar por sim ou não vou fazer aquilo, e se funcionar mal podemos sempre dizer que foi a implementação que foi mal feita. E quando chega à área de gestão passa a ser ao contrário. Tem que decidir. Tem que concretizar. Estive primeiro num Hospital de Setúbal com... algum apoio no Hospital de Setúbal que nós temos, e depois aqui o Hospital da Luz. Obviamente o Hospital da Luz é grande, tinha algumas coisas que era preciso corrigir, portanto se quiser foi um desafio grande. Foi um desafio grande mas nunca o pensei, percebe? Portanto foi o resultado de uma decisão de equipa, dizer “é preciso substituir a gestão do Hospital da Luz” e portanto olhámos uns para os outros e “quem é que consegue? Quem é que pode?” pronto. Tá a ver? E aqui estou. E amanhã posso ir para outro lado. Quem sabe.

**(MP) E agora tendo em conta, ok , o processo... todo o caminho que percorreu em termos profissionais, de certeza que para... foi subindo, e de certeza que para conseguir ter uma boa gestão de si próprio, já que tem funções que são de liderança, como é que fez essa gestão? Ou seja, quais é que são os factores para si que são críticos para conseguir manter... manter a cabeça em ordem, conseguir vir todos os dias para o trabalho, ter vontade de vir. Como é que é?**

(P21) Duas coisas diferentes. Uma é ter uma estratégia de longo prazo. O que é que eu quero ser daqui a não sei quantos anos. Nunca fiz isso, ok? Secalhar devia ter feito, mas nunca fiz. Portanto, segunda opção, segundo tema é: como é que se gere o dia-a-dia. Para já tem que se fazer bem, eu acho que o tema fundamental é o bem e certo. Estas áreas financeiras, quer a área financeira quer a área da saúde, nós podemos fazer muita coisa mal e podemos fazer muita coisa bem, legal, mas mal, mas incerta, não

moralmente correcta. Primeira coisa que nos separa e a primeira coisa que faz de nós alguém é a capacidade de dizer sim e não, e no caso de ser consultor a capacidade de fazer o advice só das coisas correctas, e isso cria em nós a capacidade de decisão. Somos nós que temos... “não, não vá por aí porque aí é ilegal. Ou se quiser vá fazer ali no cliente ao lado que nós não fazemos” optimizações fiscais e mais não sei quê. Quer dizer, há ali um limite, uma zona cinzenta onde se pode andar... pode-se andar, não é? mas a partir de certa altura é claramente ilegal e portanto não se faz. Desculpe, até pode ser legal no sentido que não se vai perder o processo em tribunal mas é claramente um abuso da lei ou aproveitar pequenas lacunas da lei. Portanto, o bem e certo, ou seja, fazer bem e fazer o que é certo. Como dizia o Luís Simões, o herdeiro do Luís Simões, (...) de transportes, dizia uma coisa muito engraçada que era instituir três fases na empresa. A primeira era fazer, fazer simplesmente. A segunda era fazer bem, ou seja, entregar a mercadoria a horas, sem ser com os ovos partidos, e essas coisas... e a segunda era fazer bem o que está certo. Porque o serial killer também pode fazer impecavelmente bem. E portanto esta coisa de, todos os dias nós termos a certeza “eu vou fazer o que está certo, quero ir dormir contente para casa”, não é? “Quero ir dormir sossegado”, é fundamental para aprendermos a decidir. É fundamental. A nossa vida pessoal é completamente crítica nisso. Ou seja, se nós não temos valores e se nós não temos consistência fora, também dificilmente trazemos consistência cá para dentro. Isso é o que eu constato, se quiser, ao longo do tempo. Olhando para trás, percebo que aqueles momentos que eu tive que dizer: “olhe eu não trabalho ao fim de semana”, ou, “eu vou mesmo sair agora porque tenho mesmo que sair agora”, aquela capacidade... obviamente, não trabalhava ao fim de semana mas garantia a horas a coisa. Não é, “olhe não quero saber, não estou nem aí e portanto o problema é vosso”. Isso não, não é assim que se funciona.

**(MP) A ideia é também balançar um bocadinho vida pessoal com vida profissional.**

(P21) Mas mais do que isso é perceber, por exemplo: nós podemos chegar, estar uma hora no café e depois estar duas horas no almoço e depois sair às dez, não é? Ou então dizer: não vou estar no café, não vou almoçar ou vou comer uma coisa rápida, mas vou sair às sete ou às oito, ou lá o que for, percebe? E garantindo nesta altura que não vou a meio ver os emails do gmail, não vou obviamente... nós aqui nem sequer temos, vou ligar isto e aquilo, os chats e não sei que mais, porque vou estar concentrado no trabalho e vou fazer o que tenho a fazer no momento certo e bem.

**(MP) Ou seja, o crucial é disciplina.**

(P21) Completamente crucial. Mas isso, essa disciplina vem de perceber o que é que é o trabalho. O trabalho não é um sítio para onde eu me vou divertir, percebe? Trabalho é mesmo fazer parte de uma equipa, ter esta noção de que estamos ao serviço da equipa, seja em que lugar estamos, percebe? É completamente fundamental, porque se não estamos a aproveitar-nos de uma coisa.

**(MP) Ok. E por exemplo, em termos de motivação, como é que em termos pessoais consegue vir todos os dias para o trabalho motivado? Como é que mantem esses níveis de motivação altos? É um balanço de ok, a disciplina, é o balanço com a família. Já esteve por exemplo a dizer que os fins-de-semana são passados em casa, não fica aqui a fazer...**

(P21) Não são todos, não é? E pode haver fins-de-semana que são precisos trabalhar. Agora, a equipa, seja enquanto subordinado seja enquanto líder, tem que perceber que o trabalhar ao fim de semana não é a maneira certa de se viver nesta organização. Não é o que eu quero para a organização, percebe? Como é que uma pessoa se motiva? Por um lado tem de se gostar do que se está a fazer. É muito difícil, não gostando absolutamente nada do que se está a fazer, de andar muito motivado e de realmente passar essa motivação para os outros. O que aqui no Hospital da Luz, que é a parte mais recente, e é onde há verdadeiramente liderança de pessoas porque são muitos. A única maneira de o fazer, no meu ponto de vista é olhar com calma para a coisa, perceber onde é que nós vamos, definir dez objectivos e lutar por três.

**(MP) Mas por exemplo, em termos pessoais, não faz por exemplo uma estratégia de um ano em que se senta e pensa: ok, próximo ano tenho estes três objectivos. Delinear objectivos.**

(P21) Sim, faço. Ou seja, todos é assim... nós fazemos avaliação de desempenho das equipas e sempre que fazemos avaliação de desempenho passado definimos sempre critérios objectivos e quantitativos para cada ano. Seja, produção, seja valor medio de tempo de espera para a primeira consulta, está a ver? Ou valor medio de turnover no bloco operatório. Em minutos. Ou... está a ver? Percentagem de cobrança no momento ao cliente. Ou... portanto, há que quantificar as coisas, há que ver as coisas que são mais graves em cada momento na organização e temos que lutar por elas. Agora, cada organização... eu acho que se for uma empresa de vinte pessoas, se calhar basta às quintas-feiras à tarde ou sextas-feiras à tarde, sentarmo-nos todos e se forem pessoas homogéneas olhar uns para os outros e ver para onde é que vamos. Se for uma organização com duas mil pessoas heterogéneas não dá para fazer assim, não é? Então vamos ali sentar-nos todos, somos dois mil. Portanto é completamente impossível. O que interessa é que cada pessoa sinta que é muito importante na sua organização. E o mesmo para mim, percebe? Eu tenho que saber o que estou a fazer. Portanto, se eu não tenho objectivos... e fundamentalmente, não podem ser objectivos muito complicados. Pronto. Vou dar-lhe um exemplo. Uma das coisas que nós tínhamos aqui há quatro anos, quando o Hospital arrancou, as equipas não fizeram bem o revenue cycle porque não facturaram bem. E portanto deixaram as contas por facturar. Se não há facturação, não há cobrança, se não há cobrança há fundo de maneo a galopar. E portanto era preciso uma coisa básica que era facturar. Para facturar, como nós temos aqui o registo electrónico, todos os actos era preciso registar. Pronto, e então andámos um ano que era preciso facturar. E obviamente registar e facturar. E conseguimos ao fim de três anos



chegar ao sítio onde nós queríamos, pronto. Mas são três anos. Obviamente depois como estava a crescer muito era preciso ir atrás desse problema. E quando isso já estava incorporado na cabeça das pessoas, foi preciso dizer: “então agora não se esqueçam que é preciso cobrar”, percebe? E começámos a cobrar e começámos a ter objectivos mensais, quanto é que se podia cobrar. E assim está. E as pessoas galvanizam-se e nós próprios galvanizamo-nos com isso, o atingir um objectivo. Portanto, definir um objectivo pequeno, quantificado. Para quê o quantificado? Porque é possível monitorizar. E uma regra que eu tenho aqui é: todos estes objectivos, todas as semanas são partilhados. Ou seja, pode ser à segunda, à terça ou à quarta ou quinta, tanto faz. É um dia da semana que é escolhido pela equipa, não é por mim, e nesse dia mandam um email a dizer: “hoje estamos assim”. Pronto, estamos a 5%, estamos a 10%, estamos a 20%, o que for. Todas as semanas mandam. E portanto todas as semanas. Parece simples, é difícilimo. Porque há sempre uma razão, amanhã é melhor... não. Todas as semanas, sempre à mesma hora manda. Parece uma coisa de criança mas é assim que funciona.

**(MP) E falando um bocadinho agora de...**

(P21) Deixe-me dizer outra coisa. Muito importante para nos motivarmos é percebermos a organização. Por exemplo, perceber que isto é o titanic, é uma coisa grande. E uma coisa grande não anda assim, não mexe muito de um lado para o outro. Portanto nós temos que marcar uma trajectória e temos que saber que ela vira devagarinho, ok? Se não andamos sempre frustrados que ela ainda não chegou lá. Portanto é preciso ter esta consciência dos nossos objectivos e não nos podemos propor coisas para além da nossa capacidade e da capacidade da organização.

**(MP) Claro. E falando um bocadinho agora no processo de auto-conhecimento. Se é... tem esse processo de... claro que de certeza que acabou por aprender com a experiência desde que começou a trabalhar até agora e a forma... a própria forma como acaba por liderar a sua própria vida pessoal e a forma como vem para cá. Mas o que eu gostava de saber era, como é que o processo de auto-conhecimento influenciou e evoluiu até agora a sua própria gestão pessoal. Ou seja, se tem o cuidado de uma vez por ano tirar uma semana e pensar o que é que eu faço bem, o que é que eu faço mal e tentar trabalhar isso. Se há uma avaliação 360°. Como é que é?**

(P21) Normalmente em Agosto. O mês de Agosto serve para fazer isso. Ou seja, o que é que isso serve para fazer? Serve para ver o que é que eu vou fazer para o ano. Porque em Agosto é antes de se começar a pensar em orçamentos. Portanto o que eu gosto de fazer, gosto sempre trabalhar no mês de Agosto, é um mês normalmente muito mais calmo em termos de actividade porque as pessoas estão de férias também, não é? É mais sossegado. E nesse mês gosto de fazer uma avaliação, o que é que correu e o que é que vou fazer diferente para a frente. É uma coisa que quem, por acaso é engraçado, quem

sugeriu isto foi uma vez o Fernando Ulrich quando eu estava no BPI, que ele dizia: “o mês de Agosto não se esqueçam que é o mês para pensar. Se vocês não pensarem no mês de Agosto depois nos outros meses não vão ter tempo para pensar”. Portanto, é assim... é um mês em que é mais fácil estar um bocadinho sentado, e depois quando... a formação do orçamento aqui é muito... porque cada serviço faz o seu orçamento, não é? Mas aquelas orientações que nós damos: “para o ano quero isto a descer a 10% ou para o ano não quero isto a crescer a 10% mas quero um foque absoluto na qualidade, ou para o ano quero reduzir 10% dos custos, ou 5% dos custos, ou para o ano quero inovar”. Isto tem de ser pensado em Agosto, percebe? Portanto... não penso sozinho, não me ponho ali sozinho ali à frente, percebe? Agora vou-me por aqui a pensar sozinho. Normalmente essas coisas não dão assim muito resultado. O que dá resultado é falamos com cada um. Portanto normalmente é uma altura em que se tem reuniões mais sossegadas com cada um dos responsáveis. Como é que isto correu, como é que não correu. Portanto no fundo tentando formatar a cabeça de cada um para fazer um orçamento como deve ser. E o orçamento deve ser a maneira efectivamente da empresa andar para a frente. Ou seja, deve-se medir em função do orçamento.

**(MP) Mas por exemplo, um bocadinho a nível mais pessoal.**

(P21) Mais pessoal...

**(MP) Não se senta e põe: isto foi o que fiz bem, isto foi o que eu fiz mal, como é que eu vou melhorar, discutir com alguém.**

(P21) Discuto aqui internamente. Aqui, comissão executiva, conselho de administração do Hospital. E na comissão executiva... a comissão executiva é mais alargada aos directores principais. Nós temos uma boa... não todos em conjunto, agora fazer aqui um coiso, não. É assim, perceber as nossas lacunas. Não tenho jeito nenhum para isto, sempre que me meti neste género de problemas deu mal, sempre não sei quê. Porque é que isso aconteceu? Será que são os problemas que são muito complicados e nunca conseguiria ninguém resolver ou será que efectivamente não tenho jeito? E então se eu não tenho jeito, será que alguém tem jeito? Percebe? Portanto, como nós temos uma relação muito colegial é-nos relativamente fácil fazer essa análise. Agora, não faço uma avaliação... ou se quiser, como é que eu hei-de explicar isto? Não faço de uma forma formal, de uma forma organizada essa auto-avaliação durante o verão. Se quiser, só o fazemos na altura de avaliação de desempenho. Porque nós também próprios, também o fazemos, não é?

**(MP) E essa avaliação é 360°, ou seja...**

(P21) Essa avaliação não é 360° na organização. Não é 360° e a nível nenhum. Talvez um dia cheguemos lá. Na nossa organização fazemos a avaliação básica. Portanto, o avaliado recebe informação do avaliador e faz os seus comentários. Portanto não avalia o chefe. Portanto o nosso processo de avaliação não chegou lá, admito que um dia

chegue lá. Não me custaria, acho que as pessoas vão gostar disso. Eu acho que é muito útil, percebe? E às vezes nós achamos coisas que os subordinados não acham nada. E isso é uma ideia boa mas não é fácil numa organização muito grande. Temos que nos propor a fazer. Pensar, vamos fazer isto. E pensar em Janeiro, para concretizar em Setembro, para lançar a coisa lá para Outubro, Novembro, percebe? Portanto não...

**(MP) Ok. E pronto, então falou um bocadinho de auto-conhecimento, falou da própria parte de gerir com a família, falou de motivação e uma coisa que não falou foi por exemplo a formação. Não é... para si não é importante continuar...**

(P21) Formação, eu tenho uma história péssima nessa área porque a minha formação, formação formal, acabou no último dia que fiz o ultimo exame da Católica.

**(MP) Então para si não é, não é necessário...**

(P21) Não, para mim acho que é importante. Mas três anos depois de fazer o curso, três/quatro, resolvi fazer o MBA. E na altura, pronto, discutimos isso internamente lá na empresa onde eu trabalhava. E todos me desaconselharam vivamente porque acharam que era uma parvoíce. Se eu tivesse feito o curso de arquitectura, ou de engenharia, ou de não sei quê, achavam que sim. No fundo o argumento é: nesta empresa, com este dinamismo, com este tipo de clientes, porque o consultor tem a vantagem de falar imediatamente com a primeira ou segunda linha, a não ser que se queira uma carreira internacional, não é? Que é outra opção... é um bocadinho redutor avançar para um mestrado, para um MBA, portanto desaconselharam-me fortemente. Disseram que era basicamente uma grande parvoíce. Não sei se é se não. Pessoalmente a minha vida seria completamente diferente se tivesse ido, fundamentalmente se tivesse optado fazer no INSEAD ou em Londres, ou numa universidade americana. Provavelmente a vida tinha sido um bocadinho diferente, não digo que não. Portanto ali claramente a opção foi continuar a trabalhar e já está.

**(MP) E por exemplo, agora updates actuais...**

(P21) E agora sinto vontade de voltar à universidade, percebe? De voltar à universidade. Temos andado, e isto é uma discussão interna porque todos os que estamos, estamos na casa dos quarenta/cinquenta, e portanto temos grande vontade de o fazer. Ainda não encontramos um sítio em que disséssemos: “olha é isto, é mesmo isto que nós queremos”. Porque depois às vezes nós conhecemos as pessoas e isso deforma-nos um bocadinho a opinião sobre... o conhecer os professores que vão dar o mestrado e diz assim: “não, essa cadeira eu não vou”, percebe?

**(MP) Claro.**

(P21) Mas não. No fundo são os nossos colegas.

**(MP) Mas e por exemplo formações do género, workshops ou seminários.**

(P21) Não, isso fazemos, isso fazemos, mas que normalmente são fracos.

**(MP) Por isso não é fundamental para si, não...**

(P21) A minha, é assim... a minha experiência e nomeadamente quando vim para a Espírito Santo Saúde, fiz muitos workshops e muitos seminários em gestão de unidade de saúde, em parcerias público-privadas, em Project finance, fraco. Portanto, a resposta... eu é assim... ou eu estava muito distraído ou, conheço as pessoas, conheço o meio, portanto é inevitável, tinha que o fazer. Tinha que o fazer porque vinha da área financeira e portanto tinha que conhecer quem eram as caras para depois estar normalmente a conversar com eles.

**(MP) Mas não acrescentou em nada...**

(P21) Sinceramente, acho que se sabe mais destas áreas dentro da Espírito Santo Saúde do que ouvi em seminários. Não só aqui como fora. Aprendi sempre qualquer coisa e é sempre interessante, há sempre um ou dois oradores bons e coiso. Não tenho como decisivo para o dia-a-dia. Se calhar estou a ser injusto para essas pessoas que tanto se esforçam para fazer umas sessões interessantes, mas não tenho como decisivo.

**(MP) Ok.**

(P21) Acho mais decisivo... acho que para fazer formação, pode-se fazer aqueles coisos durante seis meses ou durante um ano à sexta e sábado, percebe? Acho que isso faz mais sentido. É uma coisa mais séria, uma coisa que tem... que nos obriga a nós a fazer qualquer coisa e a entregar e a ser avaliados.

**(MP) Mas pessoalmente a si isso não lhe atrai.**

(P21) Atrai desde que seja interessante mesmo. Tem mesmo que ser interessante se não não tenho já paciência.

**(MP) E agora...**

(P21) Repare, a maior parte dos workshops nós não somos avaliados. E normalmente demoram dois dias, demoram um dia e meio, e o que é que acontece? Levamos o telemóvel e levamos os problemas todos atrás. E portanto estamos lá numa sessão menos interessante e já estamos a responder aos emails e mais não sei que mais. Portanto de facto, não é o momento. Eu acho que a coisa certa é ter um ano, seis meses, até pode ser quatro meses, mas coisas que nos obriguem a sentar, a estudar, a escrever e a ser avaliados. Eu acho que se nós não formos avaliados não vale muito.

**(MP) Ok. E agora só para acabar, tentar perceber um bocadinho como é que este seu processo de auto-gestão evoluiu ao longo do tempo. Ou seja, de certeza que quando entrou não tinha tanta preocupação provavelmente com a família, agora já**

**tem um maior peso. Como é que foi a evolução? O que é que mudou nos factores críticos?**

(P21) Isso vai mudando connosco próprios. Quer dizer, eu quando comecei a trabalhar era solteiro e portanto era mais chegar a casa dos pais. Depois a partir de casar e a partir de ter crianças pequeninas, obviamente há uma exigência temporal completamente diferente que não havia antes. Mas eu acho que isso faz parte também do nosso crescimento. Ou seja, eu acho que a pessoa é muito igual num lado e noutro. É muito igual na empresa e é muito igual na família. Portanto eu acho que se nós formos bons, e digo bons não é bonzinhos, sermos bons, eficientes, se nós entregarmos o que temos que fazer, eu acho que isso é premiado a longo prazo. Eu lembro-me que quando fiz a decisão e tive que o comunicar, que não ia trabalhar aos fins-de-semana, de uma forma como era normal na altura que toda a gente trabalhava sempre sete dias por semana, fiquei com aquela... com a consciência de que no fim do ano podia ser claramente penalizado no prémio. E na altura, e na área da banca de investimento, o prémio pode significar 70% do salario, pronto. Mas fiz convicto que era a melhor opção, percebe? Quer dizer, não fiquei demasiado preocupado com isso. Foi uma decisão que achei que era tao evidente que se sobrepunha às outras, ok? Tive essa sorte. Podia ter não percebido, como evidente. O facto de ter feito essa decisão nunca me prejudicou no final do ano. O que me prejudicou no final do ano foi fazer mal os projectos, não angariar correctamente os clientes, não sei quê... coisas objectivas, está a ver? Mas trabalhava imenso. Ainda hoje das 8 às 8, quer dizer. E portanto obviamente posso sair mais cedo, posso sair mais tarde, mas quer dizer, a quantidade de horas de trabalho que nós trabalhamos em Portugal tipicamente é exagerada. Não tenho dúvida. Portanto trabalhar estas horas implica um ritmo de consumo de nós próprios exageradíssimo, exageradíssimo. Mas é um hábito que se tem e portanto quebrar muito isso é complicado. Eu tenho assim uma coisa engraçada. Eu desde o princípio achei que quem estava em funções de chefia, e sempre achei isso para mim, se eu estou em posições de chefia sou eu que tenho que gerir o meu tempo. E portanto, se eu preciso de oitenta horas tenho que as fazer, se eu preciso de sessenta tenho que as fazer, se for preciso quarenta óptimo, está a andar, não quero saber. Quem não tem função de chefia não deve nunca fazer mais horas do que aquelas a que está contratado. Sempre achei isto porque então é um problema de dimensão da equipa. Uma coisa é o responsável querer fazer mais coisas, querer pensar mais um bocado, que haja aqui uma noção de me preparar, não é, para as coisas. E isso pode não estar entre o horário mas na verdade é feito durante o horário. E portanto não nos devemos preocupar demasiado com isso. Agora enquanto estamos numa fase subordinada, claramente as pessoas devem trabalhar as horas para as quais foram contratadas. Sempre tive essa...

**(MP) Ok. E só mais uma pergunta que é...**

(P21) Deixe-me dizer uma coisa engraçada que é uma frase que me acompanha há muitos anos, que me disse uma pessoa que trabalhava comigo na CISF, portanto, na

primeira empresa onde eu trabalhei, e que ele foi uns meses depois de eu ter entrado... ele foi nomeado administrador. Eu disse: “grande pinta, grande sorte, e mais não sei quê e tal”. E ele disse-me assim: “só aceitei porque me é indiferente”. E eu disse: “este homem é louco”. Ao fim de alguns anos percebi que ele tem toda a razão porque se se assume um papel de responsabilidade, pode ser na administração mas pode ser director, pode ser o que for, e se se acha que por isso ficou mais importante, então já estamos a fazer mal a coisa porque liderar é mesmo servir. É mesmo servir e quem não percebe isto está errado. Está errado e vai prejudicar toda a gente. E ele naquela forma, na forma sintética do é-me... só porque me foi indiferente, e de facto a partir daí continuou a ser completamente igual. Ou seja, o seu comportamento foi igual, não ficou isto ou aquilo, ou não deixou de estar disponível, ou não deixou de fazer coisas que antes fazia. A noção de serviço à equipa e obviamente associada à responsabilidade que é liderar uma equipa é fundamental. E eu isso foi uma frase que me disseram quando eu tinha vinte e quatro, e agora passou o dobro da idade, e continua presente. Sei exactamente onde é que ele me disse aquilo. Nunca mais me esqueci, é engraçado não é? Mas pronto.

**(MP) E agora só para acabar. Tentar perceber ao longo do tempo, como é que... se o processo de auto-conhecimento foi mudando ou se pronto, mantém da mesma forma. Começou a carreira, via mais ou menos em que é que eu sou bom, em que é que eu não sou, tentava melhorar, se houve uma evolução., ou se actualmente é exactamente o mesmo desde quando começou. Se é uma maior preocupação agora, se é menor...**

(P21) Eu fui consultor durante quinze anos. E ao longo dos quinze anos sempre me admirei porque é que nos contratavam porque achei que as empresas eram muito melhores que nós. Nunca, nunca achei que fazia coisas extraordinárias, percebe? Sempre... e sempre... e verifiquei muito na prática, no dia-a-dia, que as coisas normalmente não são muito complicadas. Podem demorar mais horas, podem demorar menos horas, podem ser mais organizadas, pode o processo ser mais detalhado e mais sofisticado, mas a coisa em si qualquer pessoa faz, percebe? Portanto nunca me achei um super-homem, ainda bem, porque se não... não sou. Portanto aquele tempo. Mas portanto, durante esse tempo, foi um tempo curioso de tentar perceber porque é que ele me contrata, não é? Porque é que aquela pessoa que está ali daquele lado que tem mais vinte anos de vida e principalmente tem mais trinta anos daquele sector, me contrata a mim? Porque é que eu fui avaliado numa fabrica de papel, e depois a seguir numa fabrica de sapatos, e depois a seguir num banco, e depois a seguir numa seguradora, e depois a seguir numa cimenteira.. quer dizer, o que é que me faz, quer dizer.. porque é que eles me contratam, não é? É que a nossa capacidade de síntese e o nosso know how, efectivamente aprendemos qualquer coisa na universidade after all, quer dizer... tudo somado percebe-se que... já lhe conto uma historia engraçada. Mas percebe-se que a universidade nos dá, ou me deu a mim, é uma capacidade analítica de olhar os problemas para os desmontar em problemas mais pequenos, em versões mais pequenas e arranjar soluções. E verdadeiramente, ao fim desses quinze anos, eu percebi que é

nisso que eu sou bom. Ou seja, para olhar para um tema e quando estou a apresentar o tema já estou a pensar a solução. E há pessoas que não têm essa aptidão, e portanto eu acho que nisso sou relativamente... estou preparado, estou talhado para isso. E depois há as relações humanas, que ainda hoje estávamos a discutir um caso de uma pessoa que se vestia mal. Vestia-se mal, vestia-se menos vestida. E é uma organização em que nós não temos esse feitio, pode haver outras em que sim, o bar da praia sei lá, qualquer coisa. Nós aqui não gostamos. E fizemos toda uma maneira de chegar à pessoa e explicar-lhe. Mas... e eu estava a explicar, porque não era minha subordinada directa, não é? E eu estava a explicar ao chefe dela que ele não tinha que ter qualquer problema em lhe dizer porque se gostava da pessoa e se a queria manter na organização, queria que ela vencesse todos os defeitos, entre aspas, não é? Todas as coisas em que não estava alinhada com a organização. E o pior que podia acontecer a essa pessoa e aconteceu um bocadinho, mas agora estamos a mitigar, era ela sentir que durante um tempo foi alvo de chacota de outros porque ninguém teve a coragem de dizer. E portanto, não é preciso coragem, é preciso é gostar das pessoas e... com quem trabalhamos, para lhes dizermos mesmo os defeitos, percebe? Se é para dizer as coisas bem feitas, isso é muita fácil, toda a gente diz. Agora apontar os defeitos, obviamente para melhorar e explicar como é que ela pode fazer melhor, é fundamental e faz parte da gestão.. mas faz parte desta gestão de gostar das pessoas com quem trabalhamos. Estas duas dimensões, eu acho que eu aprendi a perceber que faço, percebe? Portanto desmontar problemas, muitas vezes fazer o downgrade da excitação, e isso faz-se muito porque já acumulámos muitos casos parecidos ou semelhantes. (...) Não, ok. Agora vamos todos morrer. Não, se calhar não vamos todos morrer. Se calhar só vai morrer 50%, vamos lá ver porquê, não é?

**(MP) Ou seja, a experiência também tem sido...**

(P21) Fundamental.

**(MP) Fundamental.**

(P21) Fundamental. Eu diria, não é necessário, mas eu diria que não se pode gerir bem sem acumular alguma experiência prévia de todo o tipo de trabalho. Gerir o sentido de ser responsável por uma equipa grande acho que é difícil, é verdade. O tempo de uma vida bem vivida, obviamente não é? Mas o tempo ajuda-nos a decidir depois.

**(MP) E esta experiência embora de situações conscientes ou não, acaba por afectar a forma como decide hoje e o seu dia-a-dia.**

(P21) Absolutamente. Absolutamente. Eu diria que 30% ou 40% das decisões que nós tomamos aqui hoje, tomo-as por instinto. Portanto, tomo-as sem formação percebe?. É mais para ali ou mais para ali... portanto, porque aqui as decisões são tudo. Desde comprar aparelhos, contratar pessoas, decidir fechar áreas ou abrir áreas, não sei quê... portanto, coisas que impactam quer na imagem, quer no nível de produção, quer no

nível de rentabilidade. Muitas decisões nós temos que as decidir antes de terem formação. E um consultor nunca faz isso. O consultor se o cliente não manda informação, não produz, não é? Se manda informação com certeza consegue produzir coisas giras mas entretanto já passou o tempo. O meu primeiro trabalho de todos, uma primeira tarefa, foi sentar-me à secretária, tinha acabado dezoito meses de tropa, e sentaram-me à secretaria e disseram: “Olha está aqui. Cerâmicas Aleluia, emissão de obrigações. Veja lá se nós podemos entrar nisto ou não”. Não fazia a mais pequena ideia. E estive ali e tal, balanço... tinha ideia o que era um balanço, demonstração de resultados... agora, se aquela empresa com aquele balanço e aquela demonstração de resultados podia pagar aquele empréstimo adicional nunca tinha feito. Assim, real, percebe? Não é a empresa A ou empresa B, é Cerâmicas Aleluia.

**(MP) Como é que abordou essa situação de “ok, não faço ideia, agora faça isto”.**

(P21) Comecei ali a ver o que é que podia fazer. A olhar para os papéis e tal... tentar ver aquelas regras básicas que a gente... recordar os ensinamentos da universidade. Passados vinte minutos apareceu um dos administradores, que agora trabalha aqui conosco na Espírito Santo Saúde por acaso, e diz assim: “Pedro, se daqui a dez minutos não tiver ideia nenhuma diga que não”. Eu olhei para ele e disse: “Está bem”. Ok. Obviamente daqui a dez minutos não tinha ideia absolutamente nenhuma...

**(MP) E disse que não.**

(P21) E disse que não. E fui dizer: “Olhe está aqui. Parece-me que não.” Olhou para mim, riu-se e depois explicou-me mais ou menos como é que deveria fazer. Mas isto para explicar que nós temos que decidir no momento. Não podemos decidir amanhã, não podemos decidir depois de amanhã. Algumas coisas obviamente que sim. Mas o dia-a-dia de uma organização que tem muitos processos muito pequeninos, portanto tem uma consulta, tem um raio-x, tem um exame, internamento já são uns dias... mas não tem nada aqui que demore seis meses. Não é como construir um barco, está num estaleiro e são uns meses. Quer dizer, as coisas têm que ser... têm que correr bem sempre.

**(MP) Mas isso se calhar de decidir todos os dias e de todos os dias serem diferentes até acaba por trazer uma maior motivação. Todos os dias são diferentes e por isso acaba por ser inovar todos os dias.**

(P21) Sim. Mas a motivação não vem daí. Eu acho que a motivação vem dos objectivos que nós decidimos inicialmente. Vou-lhe dar um caso. Nós temos sempre inquéritos de satisfação. E aqui há uns meses dissemos: “Sim senhor, olhando para os inquéritos de satisfação nós achamos que... vamos aqui ver quais é que são os quatro indicadores que nós queremos melhor. É isso que nós vamos monitorizar. Muito bem. Silêncio nos internamentos, não sei quê, não sei quê, pronto, coisas assim. Sim senhora. Então são estes quatro. Então fazemos o relatório mensal em que assento os indicadores e depois



aqueles quatro têm um detalhe especial: “Olhe, subiu aqui neste piso. Desceu neste, não sei quê tal. Aqui fez isto, aqui fez acolá...”. Como estou a ir relativamente bem, passado cinco ou seis meses, a pessoa que faz o relatório diz assim: “Resolvi este mês meter aqui este outro indicador porque também precisa aqui de um boostzinho, acha boa ideia?”. Eu disse: “Não. Acho má ideia porque você é quem faz os relatórios. Está sempre em cima disso e sempre a pensar nessa coisa. Mas quem recebe os relatórios tem uma equipa, cada uma de quarenta pessoas, a quem explicou que o mais importante eram aqueles quatro indicadores. E portanto agora vai estar durante um ano, nunca menos que isso, a batalhar naqueles indicadores até aquilo ser cultural dentro da pessoa. Portanto retire lá essa página e ponha a página do indicador certo. Portanto não invente” Está pensado, vamos embora. A não ser que haja um cataclismo obviamente. Mas a estratégia, os objectivos, é isso que tem que nos animar. Se nós estamos todos os meses a mudar os objectivos ficamos com a sensação de estar a correr, que obviamente porque nos cansamos, mas para lado nenhum.

**(MP) Então a inovação no dia-a-dia para si não é fundamental.**

(P21) Mas inovação sim, no dia-a-dia sim. Mas atenção que isto não é, repare... não se muda todos os dias.

**(MP) Claro.**

(P21) Percebe? Se eu produzir uma fábrica de sapatos, não posso querer fazer ali ao lado, agora não pode ser passar de sapatos para vestidos e depois de vestidos para porcas, e depois para fósforos. Não dá. A gente tem que pensar bem o que é que quer fazer. E não pode à mínima coisa: “Ai Jesus, ai Jesus que isto vai morrer”. Não é assim. Temos que ser firmes. Estrategicamente firmes. É muito importante.

**(MP) Ok.**

(P21) Estou farto de chamar isso à atenção. A área de saúde... se tiver por exemplo ali imagine a urgência, se tiver todos os dias cento e cinquenta pessoas e num dia trezentas, se perguntar ao médico quantas pessoas em média aparecem ele diz trezentas. E nós, da área de gestão, sabemos que não foi trezentas, percebe? Mas a área da saúde funciona sempre ao pico. Acha que o pico é a realidade porque se cansou mais nesse dia, porque stressou mais, porque... qualquer coisa, não é? E portanto, temos que ser muito muito claros nos objectivos, temos de perceber que as pessoas que são nossas subordinadas, se forem melhores que nós fantástico, mas infelizmente por regra não são, e por natureza quer dizer... se eu tenho quatrocentos administrativos, se eu tenho duzentos enfermeiros, não posso querer que eles tenham critérios de gestão e capacidade de gestão que depois têm os seus gestores, e depois têm os seus directores, e depois tem a administração, não é? Não posso querer. E estas coisas de passar para dentro da organização, nós, líderes, temos que ser consistentes. Que é só ao fim de muito tempo

que aquilo passa, percebe? Portanto a função do líder é muito, manter a empresa orientada, organizada, para coisas concretas.

**(MP) Ok. Obrigada.**

(P21) Nada nada.

*2.22. Interview (47 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 22 (P22):*

**(MP) Então, para começar queria que pedir-lhe para descrever assim muito rápido o seu percurso profissional até aqui, e tentar identificar mais ou menos uma ou duas situações que teve mais dificuldade e que não estava à espera, e como é que as ultrapassou.**

(P22) Muito bem. Quer que eu comece mesmo desde o princípio?

**(MP) Sim.**

(P22) Então pronto. Ora bem.... Eu comecei a trabalhar como estagiário de uma empresa que se chama Pinto Basto, onde fiz, enfim, um estágio na área financeira, à partida nada de especial. Depois a seguir fui fazer também um estágio e um bocadinho mais à séria, no Jerónimo Martins. Fui trabalhar algum tempo no Jerónimo Martins, no centro corporativo do Jerónimo Martins, na altura em que o Jerónimo Martins se estava a preparar para ir para a bolsa e por aí fora. Também não passei muito de especial, também foi mais o estágio. E depois comecei a trabalhar num corretor na bolsa de Lisboa que era o Pedro Caldeira, que isso sim foi o primeiro desafio significativo porque isto estamos a falar de 86/87, onde a bolsa estava a retomar os seus primeiros passos, na altura era o Cavaco primeiro-ministro, Miguel Cadilhe ministro das finanças, e começou a dar incentivos para as empresas virem para a bolsa, aquelas alturas das OPV. E a bolsa estava numa euforia enorme, Pedro Caldeira era o maior corretor da bolsa de Lisboa, e portanto eu fui fazer pelo mercado, eu era um trader, numa altura em que só havia quatro corretores na bolsa de Lisboa ali no Terreiro do Paço, em que só havia um preço por dia e nós tínhamos que negociar. Os desafios aí foram enormes, mas provavelmente interessa pouco aqui para esta entrevista, que não tinha muito a ver com liderança, tinha a ver com o dia-a-dia de como é que a bolsa funciona nessa altura porque depois em 87 houve um crash enorme e enfim, foram tempos épicos e divertidos. Há uma coisa aí que eu acho que talvez seja interessante aqui nestes aspectos de liderança pessoal, não da liderança das pessoas, e quem tem a ver com algo que eu

tive na altura, não sei se não tive na altura, que era ter tempo para pensar. Porque aquilo era um ritmo infernal, nós começávamos a trabalhar às sete da manhã, a receber as ordens, e eu muitas vezes só ia almoçar às quatro da tarde. Portanto não parava. E os dias alternavam-se e sucediam-se neste rito infernal. E isso, tomei aí consciência de uma coisa que tem sido muito importante na minha vida que é nós termos que encontrar na nossa vida profissional, e também na nossa vida pessoal isso é muito importante, mas na vida profissional isso é fundamental, tempo para parar e pensar. Porque se não não conseguimos alterar, tornamo-nos escravos do tempo, tornamo-nos escravos das tarefas que estamos a fazer, e isso eu tive essa primeira experiência logo em concreto nesse momento porque passavam-se meses e nós deixávamo-nos ir naquela voragem daquilo que era necessário fazer. E depois aconteceu-me também uma coisa que em termos pessoais barra profissionais, foi duro, que foi eu entretanto decidi que me ia casar e marquei o meu casamento; e entretanto houve problemas enormes na bolsa, com o crash, com o Pedro Caldeira, o Pedro Caldeira teve um problema sério e eu desentendi-me com ele e despedi-me. Isto em vésperas de me casar. O que foi um desafio grande porque já tinha o casamento marcado, ia-me casar, tinha alugado uma casa, e como me desentendi profissionalmente e me despedi, estava sem emprego. Casei-me e fui para a lua-de-mel sem emprego. Isso também foi uma lição importante, que apesar de ser importante fazer planos para o futuro, comprometermo-nos e por aí fora, temos que esperar que as coisas não aconteçam exactamente como nós as prevemos. Portanto, o que acontece é que fui para a minha lua-de-mel, ao mesmo tempo que tinha lua-de-mel tinha entrevistas também de empregos. Foi um desafio interessante e divertido mas obrigou-me a repensar muito bem o que é que queria fazer. Tive várias, enfim... eu tinha tido aí algumas experiências, tinha tido aqueles estágios, portanto já tinha alguma experiência daquilo que gostava de fazer, tinha tido esta experiência enorme de dois anos e tal na bolsa, ali no mercado, tive acesso a muita informação, conheci muita coisa, e tive que optar entre várias alternativas que tive. E portanto fui para a minha lua-de-mel e tive várias entrevistas de emprego, algumas delas fora de Portugal, e na altura depois já a minha mulher, na lua-de-mel já era minha mulher, rezava para que eu não aceitasse nada fora de Portugal mas eu tive também que pensar no futuro, também no futuro da minha futura família. E aí nessa altura tive que fazer uma primeira reflexão, ainda bastante jovem, sobre o que é que queria. E essa, enfim é mais uma lição e mais um aspecto importante na minha liderança, que é parar e pensar e iniciar aquilo que hoje em dia já faço com muito maior profundidade, algum auto-conhecimento. Portanto nós saímos das universidades e temos alguma dificuldade em sabermos o que gostamos, o que é que somos, e portanto eu ainda era bastante novo apesar daquelas experiências muito intensas que tinha tido, fui obrigado a confrontar-me com isso de uma forma muito clara. Portanto perceber o que é que eu gostava, o que é que eu tinha gostado mais, tive que fazer essa reflexão, o que é que eu gostava mais, o que é que me sentia mais confortável, quais eram os meus pontos fortes, os meus pontos fracos, para tomar uma decisão que aí já era, digamos que já não era um bocadinho indiferente a decisão que eu tomava relativamente ao novo emprego porque já tinha tido as experiências (...),

já tinha tido aquela outra experiência, portanto este passo seguinte... E tive algumas propostas financeiramente muito interessantes, como lhe dizia, até para ir para fora de Portugal, e acabei por optar por ficar em Portugal, se calhar na altura a trabalhar com umas pessoas que eu conhecia que era o Grupo Moreira Rato que tinham várias empresas também ligadas ao mercado de capitais, porque claramente era esse o caminho que eu queria seguir. Portanto, apesar de se calhar a proposta que me fizeram não ser a melhor objectivamente em termos financeiros ou se calhar em termos imediatos, em termos de carreira, eu entendi que havia oportunidades aqui no mercado português muito interessantes, numa lógica de privatizações, em que eu pudesse participar em coisas que estavam a nascer e a crescer, e sentia que tinha essa vocação. Sentia que poderia acrescentar muito pela formação que tinha e por alguma confiança que já tinha em mim próprio e nas minhas capacidades, e portanto decidir arriscar numa proposta que tinha, se calhar no curto prazo, menos interessante, mas que eu achava que poderia, claro, ter mais interesse no futuro e além disso tinha mais a ver com aquilo que eu gostava de fazer e com aquilo que eu me sentia confortável de fazer. Eu acho que inclusivamente houve pessoas que não perceberam muito bem esta minha opção na altura, mas foi tomada de uma forma muito consciente mas com algum risco evidentemente. Portanto, isto é um mundo mais pequeno, pessoas que eu conhecia, não ia saber muito bem o que é que ia acontecer, não sabiam o que é que iam ser as privatizações, não sabia o que é que ia ser o mercado de capitais em Portugal, portanto isto estamos a falar de 88, eu casei-me em Setembro de 88, e enfim... depois graças a Deus as coisas acabaram por correr todas bastante bem. O que é que aconteceu a seguir? Portanto, continuo... Quer que eu continue a falar?

**(MP) Sim sim.**

(P22) O que é que aconteceu a seguir? Portanto eu trabalhei com esse Grupo durante um ano e meio, com essas pessoas, e aquilo que comecei logo a fazer com eles, aquilo que depois na altura lhes propus, foi tentar montar uma pequena empresa ligada ao mercado de capitais e à banca de investimentos, na altura não havia quase bancos privados, não é? Só para lembrar, você é um bocadinho mais nova que eu, só para lembrar que as privatizações começaram em 89. Portanto isto ouvia-se, era algo que ouvia-se e sentia-se, quer dizer, em termos digamos de crise, se calhar os tempos não eram muito diferentes destes que nós vivemos. Alguma angústia das pessoas nesse tempo, algumas dificuldades aqui em Portugal. Havia era, digamos, uma esperança e havia um optimismo relativamente ao futuro que hoje em dia não se sente tanto. Mas nessa altura dava para perceber, e as pessoas arriscavam, e confiavam. E o que eu propus foi constituir, porque sentia que havia essa necessidade, uma pequena empresa de serviços financeiros em que juntássemos várias empresas com esse tipo de necessidades, e enfim, com uma equipa que iríamos angariar. Criar uma empresa de serviços financeiros, ligada ao mercado de capitais, ao financiamento das empresas, corporate finance, coisas que hoje em dia são evidentes mas que na altura não havia. Estas pessoas, portanto confiavam bastante em mim, essa também é uma coisa que tem sido algo muito

importante, quer dizer, é trabalhar com pessoas que não é só em que eu confie mas que eu sinto que confiam em mim, que acreditam em mim, isso é muito importante. Não é só os projectos, é as pessoas em concreto, talvez seja mesmo o mais importante em tudo isto. E enfim, lá se iniciou esse processo, angariámos várias empresas que estavam interessadas também nisto, portanto, (...) enorme de pessoas, de empresas, que se juntaram todas, criámos essa tal empresa. E quando estávamos nesse processo, um dos contactos que eu estabeleci foi com, enfim, estabeleci contactos também com pessoas que eu conhecia, que tinha trabalhado, que trabalhavam noutros sítios, conheci na altura o Vasco de Melo. Porque o Grupo Melo também estava a dar alguns primeiros passos de volta a Portugal. Portanto, o Grupo Melo tinha sido o Grupo CUF, na altura foi nacionalizado com o 25 de Abril, e a família tinha saído de Portugal, eles tinham ficado sem nada e estavam a dar os primeiros passos, nomeadamente o Vasco, estavam a dar os primeiros passos no regresso a Portugal. E estavam a ter uma visão... tinham uma visão relativamente àquilo que ia acontecer muito semelhante à que eu também tinha. Aderiram rapidamente a este projecto mas quiseram-lhe dar logo uma dimensão muito maior. Portanto, a partir daí constituímos aquilo que vem dar origem à área financeira do Grupo Melo, através da empresa que era a (...). Participámos nos processos de privatizações, portanto na altura comprámos logo um pequeno banco de investimentos que era a Sociedade Financeira Portuguesa. Fizemos uma parceria também com um corretor da Bolsa de Lisboa. Depois criámos o Banco Melo, enfim, um processo longo de crescimento. Nesse processo, o que é que eu lhe posso aqui dizer mais em concreto para o seu tema? Ora bem, eu era muito novo. E portanto o que é que eu fui aprendendo ao longo destes anos em crescimento aqui ligado ao Grupo Melo e à área financeira? Primeiro, como eu já lhe referi e você também aqui nos seus pontos também aparece, que o auto-conhecimento é fundamental. Portanto, nós irmos percebendo as capacidades que temos, os pontos fracos que temos, como é que os podemos mitigar, mas mais importante os pontos fortes que também temos, são críticos. E educando, quer dizer, puxando por aquilo que somos capazes de fazer e que sentimos capacidades para fazer, e tentando mitigar aquilo que somos menos fracos, principalmente há um aspecto que aí foi sempre importante: eu fui tendo algumas oportunidades de crescer, digamos profissionalmente, de uma forma muito rápida, mas algumas vezes travei e não segui determinados caminhos porque achei que ainda não estava preparado para isso.

**(MP) Então em cada momento acabava por haver uma reflexão.**

(P22) Exactamente. E portanto em cada oportunidade e de uma forma recorrente ao longo da minha vida profissional, eu fui parando muitas vezes para pensar e reflectir no que é que deveria fazer a seguir. E ao fazer isso, ao ouvir as pessoas com quem eu trabalho, ouvir pessoas que me conhecem melhor, foi muito importante para a tomada de decisões sobre as várias encruzilhadas em que me ia confrontando. E também voltando ao que eu já disse, percebi também a importância de gerir o nosso próprio tempo. Eu, ao contrário daquilo que se calhar disse algumas vezes no passado e que ouço muitas vezes dizer, eu acho que as pessoas nunca tiveram tanto tempo na sua vida,

ao contrário daquilo que se diz, “não há tempo para nada”, eu acho que isso é a maior mentira que existe nos nossos tempos porque nunca houve tanto tempo. Quer dizer, eu digo isto algumas vezes que é: “eu acho que por alguma razão, algumas das principais indústrias que se têm desenvolvido nestes nossos tempos são indústrias de lazer”. Quer dizer, muitas das coisas ligadas à internet, as viagens, os cinemas, os teatros, as culturas são muito importantes mas muitas delas servem para ocupar o nosso tempo. Porque nós temos tempo, não digo tempo para mais, mas temos muito tempo. E eu nunca tive dificuldade em fazer isso. Tive que me disciplinar para isso, mas sempre que me disciplinei encontrei sempre tempo para parar, para reflectir, para fazer um compasso de espera, para me conhecer, para me formar... e isso também é um aspecto importante. Eu leio muito. Leio muitas coisas que às vezes sinto, com as quais não concordo, para tentar perceber esses pontos de vista, quer profissionalmente, quer mais... e aprendi também isso cedo. Isto agora fazendo aqui um parêntese... A minha formação, eu sou engenheiro, portanto a minha licenciatura é engenharia mecânica, passei cinco anos no Técnico que gostei muito e me deu uma grande base, mas nunca fiz nada relacionado com isso, com engenharia, porque fiz logo um MBA, logo a seguir, porque percebi a meio do curso que não era exactamente aquilo que eu queria fazer, e portanto fui logo fazer mal acabei o curso, meti-me logo num MBA. E depois a seguir fiz mais pós-graduações ligadas a áreas específicas de gestão, nomeadamente na área financeira e na área de mercado de capitais. Fiz várias especializações cá em Portugal e fora de Portugal e considerava-as muito importantes. Algo que nunca fiz nessa altura mas fui fazendo individualmente, quer dizer, não fiz cursos específicos mas li e tenho lido muita coisa nas áreas da psicologia e comportamento organizacional, da sociologia, porque para a gestão isso é fundamental e para mim próprio também. Portanto, em termos de psicologia e até de espiritualidade, isso são muito importantes no nosso auto-conhecimento e no nosso equilíbrio pessoal. Porque nós só conseguimos liderar outros se nós próprios estivermos equilibrados e soubermos os caminhos que queremos nós seguir, quer dizer, porque eu acho, falando um bocadinho de como é que lidero os outros que você não queria, mas eu acho que a grande forma de liderança é através do exemplo. Nós só lideramos através do exemplo, e para conseguir dar o exemplo que queremos temos que nos disciplinar, temos que ser muito disciplinados. E eu sou híper disciplinado comigo próprio, sou mais...

**(MP) E como é que essa disciplina é conseguida no longo prazo? Ou seja, por exemplo, tem o cuidado de ao longo... não sei, pára durante uma semana durante o ano, e pensa: “Ok, próximo ano quero fazer isto, isto e isto; este ano passado fiz mal isto e quero melhorar”. Como é que é feito esse processo de auto-conhecimento no dia-a-dia?**

(P22) Para mim há aqui uma componente que eu acho que tem muito a ver com isto apesar de saber que isso não é... que isso talvez... se calhar é menos comum ou talvez não seja percebido totalmente por algumas pessoas, eu sou um crente muito convicto. Acredito em Deus, sou muito religioso, desenvolvo e procuro desenvolver muito a

minha espiritualidade porque isso é muito importante para mim. E não separo as coisas. Eu não tenho uma vida pessoal e espiritual e religiosa diferente da vida profissional que tenho, pelo contrário. E portanto, para mim, e agora aqui um parenteses dentro do parenteses, para mim para além daquilo que eu acho que é aquilo que eu tenho que fazer e devo fazer, procuro também perceber de uma forma muito claro aquilo que acho que é a vontade de Deus para mim. Esse é um processo espiritual que tem uma outra faceta que é sair um bocadinho de mim próprio. E portanto, isso obriga-me a tentar perceber como é que os outros olham para mim e por isso é que eu falo muito no ouvir. Eu acredito e sei que Deus me fala através de outras pessoas e através de acontecimentos exteriores. E portanto ligo muito, para responder à sua pergunta, a coisas que determinadas pessoas me dizem ou determinados acontecimentos, e para além de fazer isso que você diz, essa reflexão de uma forma regular e recorrente, anual, em função das épocas do ano e em função das épocas do ano em termos pessoais e profissionais das empresas porque as empresas têm ciclos também. Eu em cada ciclo da minha empresa obrigo-me a fazer essa reflexão. Que podem ser ciclos mais longos, podem ser vários anos, mas muitas vezes são ciclos anuais. E eu tenho, por exemplo, responsabilidades que têm sido cada vez mais nessas áreas, responsabilidades nas áreas de estratégia. E os processos de estratégia que são processos, não é? Contínuos, nunca param, mas têm ciclos e obrigam-me a fazer essa reflexão. Mas também a faço mensalmente, semanalmente e às vezes diariamente. Quase todos os dias eu paro para reflectir sobre aquilo que tenho que fazer nesse dia. E portanto... eu chego muito cedo, só para ir agora ainda mais em concreto, começo a trabalhar sempre muito cedo, portanto é um dos aspectos da minha disciplina. Apercebi-me disso também rapidamente e que também tem a ver com o exemplo. Normalmente sou das primeiras pessoas a chegar ao trabalho relativamente às equipas com quem trabalho. E portanto, sou dos primeiros sempre a entrar e a chegar. E a primeira coisa que faço sempre todas as manhãs é fazer a preparação do meu dia e a minha reflexão. Eu organizo as minhas semanas de maneira que à segunda-feira tenho normalmente um dia de preparação da semana. Faço uma coisa também, hoje em dia muito mais fácil mas que a certa altura fiz também de uma forma consciente, que é aquilo que ouvi uma vez uma pessoa, um psicólogo, falar... um psicólogo que estava a falar para gestores, uma expressão que eu gostei muito que é os balões de oxigénio, que é durante os meus horários, o meu calendário, ter dias e horas durante a semana em que eu não marco nada. Portanto, tenho um buraco, é o chamado balão de oxigénio. Portanto, tenho reuniões marcadas como você imagina, tenho as minhas semanas todos pré-programadas porque temos reuniões do Conselho de Administração, reuniões disto e daquilo, trinta mil, passo a vida em reuniões com pessoas mas tenho buracos em que não tenho nada marcado e só quando chego ao princípio do buraco é que decido o que é que vou fazer, o que é que vou ler, o que é que me obriga a reflexão, qual é o tema que vou ter que reflectir. E isso são os momentos em que eu paro para dizer: “Esta parte não está a correr bem, tento ler os sinais como eu dizia, aprendi para além da minha própria reflexão muito importante aquilo que ouço e

aquilo que sinto que está a acontecer. E portanto tenho isso perfeitamente programado e definido.

**(MP) E só mais uma coisa... Dentro ainda do próprio auto-conhecimento, por exemplo, a avaliação 360°, é feita ou não? De tentar comparar a sua própria avaliação, ou seja, por exemplo, senta-se e escreve num papel: “Isto é o que eu tenho de bom, isto é o que eu tenho de mau”, e depois tentar comparar com o que é que as outras pessoas dizem. E ver se realmente bate certo ou se, por exemplo, tem uma coisa má que não estava à espera e tem uma coisa boa que também não sabia. Como é que é? Há essa comparação ou é mais a nível pessoal, eu acho isto e fica assim?**

(P22) Não, isso é muito importante, é como eu lhe estou a dizer. Portanto, para mim, tao importante como a minha própria reflexão é aquilo que eu ouço dos outros. E em termos de 360, isso é uma expressão e é um tipo de avaliação que pode ser feito nas empresas, depois já posso ir um bocadinho mais aí, mas para mim é muito importante o que dizem as pessoas para quem eu trabalho, as pessoas a quem eu reporto, os digamos superiores hierárquicos ao longo da minha vida que me dizem determinadas coisas. Eu sei que há muitas pessoas para quem quase só interessa o que diz o superior hierárquico, para mim isso não é assim. É muito importante o que essas pessoas me dizem mas é também muito importante o que me dizem os meus pares, as pessoas com quem eu trabalho, e as pessoas que trabalham para mim, portanto nessa lógica de 360. Para além disso, já fiz várias vezes ao longo da minha vida profissional, já tive várias vezes trabalho digamos profissional ajudado com pessoas externas, portanto pessoas com quem eu não trabalho, que vêm externamente com quem eu tenho formação e com quem eu trabalho as minhas próprias capacidades. Portanto pessoas que me avaliam externamente e que me dão determinadas recomendações e que me aconselham. Ao longo da nossa vida depois nós vamos conhecendo cada vez melhor e este é um processo que nunca tem fim, mas digamos que a partir de certo momento nós já fazemos uma muito boa ideia daquilo que somos, sabendo que há determinadas coisas que vamos continuar a desenvolver e que há outras que são limitações, pontos fracos, que nunca vamos resolver. Portanto aquela ideia de que nos conseguimos tornar em super-homens ou super-mulheres isso não existe. Portanto há limitações que nós temos e há outras pessoas que são melhores do que nós noutras áreas. Nós temos os nossos próprios talentos, temos que saber quais são e reconhecer que há uns que não temos. E qualquer gestor tem que perceber isso porque se não percebe, e eu vejo infelizmente muitas vezes pessoas que não percebem isso, acham que têm que ser bons em tudo e acham que têm que esconder os seus pontos fracos. Eu não tenho qualquer problema em reconhecer os meus pontos fracos, hoje em dia isso para mim é muito claro e há coisas que eu me sinto menos confortável e digo: “Esta parte eu não sei fazer”. Há outras áreas que por muito fraco que a gente se considere, e eu conheço algumas dessas fraquezas, mas que não posso fugir delas pelas responsabilidades que tenho. Eu sou uma pessoa tímida e, por exemplo, falar para muitas pessoas... não tenho uma capacidade de expressão como outras pessoas têm,



portanto há pessoas que têm o dom da palavra e que falam e que são não sei quê, não tenho, mas pelas responsabilidades que tenho não posso fugir a regularmente, e hoje em dia já tenho isso treinado, que remédio, tenho que falar para... por exemplo, todos os anos nós temos uma reunião de quadros e já fiz estas várias vezes no passado, em que eu tenho que falar para quatrocentas pessoas. E como tenho responsabilidades estratégicas, sou Vice-Presidente aqui da Brisa, não sei quê, tenho uma responsabilidade acrescida relativamente a isso.

**(MP) Então, pondo assim um bocadinho em pontos, para si é fundamental: auto-conhecimento e esse processo é feito de uma forma consciente, por isso regularmente tem essa atenção; depois a disciplina... falando um bocadinho agora da disciplina, essa disciplina como é que é conseguida? Ou seja, é o cuidado de vir mais cedo, de falar pelo exemplo... E, por exemplo, em termos de motivação, como é que é capaz todos os dias de vir motivado? Aquele equilíbrio que falou no início, ou seja, ter sempre um equilíbrio em que vem motivado e que vem com vontade de trabalhar... como é que é conseguida essa motivação?**

(P22) A motivação vem do reconhecimento daquilo que é a nossa missão. Portanto, se você não sabe o que é que... quer dizer, se se deixa prender naquilo que é uma expressão que nós conhecemos (...), se você se deixa prender na actividade, no andar a correr atrás das coisas, e em vez de liderar os processos deixar-se ser e correr atrás das coisas e entrar quase em pânico, aí é muito fácil ficar desmotivado. Mas se você perceber que tem uma missão e estiver permanentemente a renovar isso que lhe é pedido, nomeadamente em processos de mudança porque as organizações e as empresas vivem muito disso, de processos contínuos de mudança, de adaptação, e você perceber qual é o seu papel nessa mudança e estiver confortável com isso, aí está completamente motivado porque essa missão nunca termina, não é? E renova-se sistematicamente porque há sempre desafios novos. E se ligar isso a pessoas concretas, que é muito importante, e que eu apesar de já dizer isto há muito tempo, que as pessoas são muito importantes e que as pessoas são o mais importante, estou constantemente a aperceber-me da verdade que isso é. E a ligação às pessoas, o não ter medo de se vincular em concreto às pessoas, é uma fonte de motivação inesgotável.

**(MP) Então para si também é fundamental as relações com as pessoas que trabalha.**

(P22) Fundamental, talvez mesmo o mais importante. Só fazendo um parenteses... como eu acredito que Deus está nas outras pessoas, isso para mim é... apesar de eu achar que para não crentes isso também pode ser assim porque se realizar que do outro lado está uma pessoa com dificuldades, com necessidades, com os desafios que todas as pessoas encerram em si e com a riqueza enorme que cada pessoa tem... qualquer pessoa, apesar de ser não crente, eu penso que os crentes ainda sentem mais esse, pelo menos eu sinto mais esse desafio porque isso para mim tem depois um aspecto

sobrenatural. Mas o perceber a importância que nós temos para as outras pessoas é uma fonte de motivação inesgotável. É claro que isto depois cresce com o passar dos anos, no sentido, pelo menos para mim, no sentido em que as experiências do passado dão-nos uma confiança enorme de que nós podemos ser uma fonte de inspiração e de motivação para os outros. Portanto eu hoje em dia tenho uma confiança em todos estes processos, não me metem medo nenhum. Por exemplo, eu estava-lhe a dizer aquilo relativamente a estar a falar para não sei quantas pessoas, e eu sinto isso, alguma ansiedade, mas como normalmente estou a transmitir algo que tem a ver com mudança e que tem a ver com visão, uma coisa quase de profeta, voltando outra vez à religião que para mim é muito importante, eu sinto imensa confiança nisso porque já fiz isso várias vezes e as coisas, quer dizer, saíram bem no sentido que nós temos que confiar no futuro, quer dizer...Vindo em concreto para estes tempos que nós estamos a viver, eu lido diariamente com pessoas aqui na minha empresa e com pessoas externas que estão híper pessimistas relativamente ao futuro do país e das dificuldades, e ficam quase que bloqueados relativamente ao que há para fazer. Eu não sinto nada disso. Sei as adversidades, sei os problemas que nós estamos a enfrentar, mas tenho confiança naquilo que é a missão que eu tenho que desempenhar. Eu tenho uma determinada missão, tenho algo que sinto que tenho que fazer, e não paro, quer dizer, não fico bloqueado pelas circunstâncias. As circunstâncias desafiam para puxar e para desenvolver uma visão. Eu tenho uma preocupação, apesar de saber e ter tido essa experiência de ser muitas vezes surpreendido e as coisas não acontecerem como eu as esperava, eu tenho uma preocupação quase obsessiva de desenvolver uma visão do que é que pode vir a acontecer para a transmitir a outros. Portanto sinto que essa é uma das minhas missões. E necessariamente essa visão tem que ser uma visão que tem que ter esperança e que tem que ter optimismo e que tem que ter, apesar das circunstâncias, tem que ser apontar novos caminhos. Isso é altamente motivante. Portanto, eu ter a sensação de que tenho que descobrir caminhos novos, e já me aconteceu muitas vezes isso no passado, quando parece que não há, que não vai haver solução, que não vai haver não sei quê, eu sento-me numa dessas minhas manhãs ou não sei quê, e começo a pensar: “Como é que a gente vai sair disto? Quais é que são as alternativas? Quais são as portas que se estão a abrir?”. Portanto, às vezes é mais fácil perceber o que é que se está a fechar. É mais fácil perceber que não vamos ter crescimento económico e não sei quê, e é muito importante isso, portanto fazer um bom diagnóstico e ter os pés bem assentes na terra é algo que eu faço, e aí às vezes até quase sou, ou sou muitas vezes se calhar brutal e bruto. O que me faz mais confusão são aquelas pessoas que pairam e que vivem fora da realidade. É muito importante partirmos daí, mas é também simultaneamente muito importante perceber que portas é que se estão a abrir, estão-se sempre a abrir portas. Há sempre coisas que nós muitas vezes ignoramos, não as valorizamos. Há sempre alguém que disse qualquer coisa que é uma oportunidade. Pode não ser para aquele momento, pode ser para mais tarde, também acontece isso muitas vezes, essa experiência também é muito divertida, a gente ver, ter uma determinada visão e perceber que há ali uma oportunidade mas que não é para aquele momento. E voltamos outra vez à disciplina.

Temos que saber, e hoje em dia também já consigo fazer isso relativamente bem, que são coisas que nós imaginamos que possam ser feitas ou que possam vir a acontecer mas não são para aquela pessoa ou não são para aquele momento, e ter a capacidade de as guardar para nós até chegar o momento certo ou até as conseguir elaborar um bocadinho mais. Eu às vezes tenho muitas ideias e tenho muitas coisas escritas. Eu escrevo muitas coisas, tomo muitas notas, e para além de fazer isso em termos pessoais, não é? Tenho um caderno onde escrevo o meu próprio desenvolvimento espiritual e pessoal, mas também tenho um profissional. Portanto, tenho um caderno onde vou tomando notas de muitas das ideias e das coisas que vou ouvindo. Às vezes estou numa reunião e estou a ouvir uma coisa, e vou tomar uma nota relativamente a isso que depois mais tarde pego e tento desenvolver. Mas procuro nunca me precipitar se acho que, quer dizer, que ainda não é com aquela pessoa ou que não é aquele momento para lançar esse tema. Mas com isto tudo eu estou sempre híper motivado.

**(MP) Então pronto, então a inovação também é fundamental para si. Ter a sensação de que todos os dias pode fazer uma coisa diferente, que não cai na rotina. Ok. E só agora para acabar... tentar ver um bocadinho como é que este processo de auto-liderança evoluiu ao longo do tempo. Ou seja, por exemplo, de certeza que no início em que ainda não era casado, se calhar não havia a preocupação de tanto balançar com a família o trabalho. Agora de certeza que já tem um peso maior. O processo de auto-conhecimento também se calhar ao longo do tempo veio a ser mais profundo. Por isso tentar perceber um bocadinho como é que estes factores da disciplina, do auto-conhecimento e do balanço com a vida, por exemplo, espiritual, como é que foi conseguido ao longo do tempo e como é que foi evoluindo e sendo diferente.**

(P22) Muito bem. Isso de facto é uma evolução. Por exemplo, você falou de um tema que é central para mim que é a conciliação entre a vida pessoal, familiar e a vida profissional, que numa fase inicial da nossa vida, quer pela nossa juventude, quer porque muitas vezes não somos donos do nosso tempo, quando começamos profissionalmente a trabalhar temos bastantes limitações, mas que hoje em dia é um tema que é fundamental para o meu equilíbrio, isso vai-se conquistando e vai-se percebendo a importância que tem. Eu aí, mais uma vez, tive a certa altura uma voz externa porque eu comecei a trabalhar, portanto nesses primeiros tempos que eu lhe estava a contar, trabalhava horas sem fim, quase não tinha fins-de-semana porque andava sempre a pensar... nós quando estamos a fazer coisas nossas isto não pára, não é? E depois como trabalhava com pessoas que também tinham empregos isto prolongava-se. E uma vez tive uma conversa com a minha mulher em que ela me falou de alguns desses aspectos, disse: “Nós estamos a ir por um caminho que é complicado em termos aqui familiares”, começámos a ter filhos e não sei quê. E de repente isso bateu-me e eu percebi o que ela estava a dizer e era verdade e decidi: “Isto tem mesmo que mudar”.

**(MP) Então mas, por exemplo, só aqui um parentes no balanço da família com trabalho. Como é que isso é conseguido hoje em dia? Por exemplo, não trabalha ao fim de semana ou à hora de saída sai mesmo. Como é que é conseguido esse balanço?**

(P22) É tudo isso que você está a dizer, é exactamente. Fins-de-semana são sagrados para a família, isso depois também tem outras implicações: horários, e o horário acho que nós em Portugal somos um desastre na gestão dos horários de trabalho, acho que é... e assumo uma quota-parte dessa responsabilidade, mas para mim é muito claro, como eu digo eu começo muito cedo, mas tenho uma disciplina que vou tentado passar também nas organizações em que (...), para as pessoas à minha volta, que é uma hora a partir do qual as pessoas têm que se ir embora e tem que acabar, e mesmo que haja coisas para fazer continuamos no dia seguinte. Os dias continuam. Portanto, essa ideia também, para mim hoje é tudo muito claro, de que não há nada definitivo, que às vezes há pessoas que dizem: “Ai! Tem que se fazer hoje, tem que se não sei quê...”, isso nunca acontece. Há sempre tempo para tudo. Claro que há prazos, quando há uma coisa que tem um prazo que acaba naquele dia, tem que ser feito naquele dia. Portanto se for preciso estamos aqui a trabalhar porque há uma proposta que tem que ser apresentada naquele dia, pronto, se for preciso trabalhamos até à meia-noite ou o que for, quer dizer, isso é evidente. Mas, como norma, estarmos permanentemente nessa voragem isso não existe, isso é o maior disparate que existe porque há um dia seguinte e de repente de manhã quando a gente vê, afinal há imenso tempo e nunca há nada definitivo para nada. Há também uma coisa que eu hoje em dia faço e que é muito bom que é vou muitas vezes almoçar a casa. Portanto, paro durante o dia, claro que isso obriga a uma organização do tempo com alguma disciplina, mas o ir almoçar a casa e poder estar calmamente, às vezes, almoçar com a minha mulher ou com os meus filhos, acontece muitas vezes. Por exemplo, os meus filhos mais velhos há semanas em que o tempo que eu estou com eles é ao almoço, porque eles estão nas universidades e trabalham, ou têm as aulas de manhã ou têm de tarde mas à hora de almoço estão e muitas vezes à noite não estão. Portanto, uma coisa que nós tínhamos quando eles eram mais novos que era jantar... por exemplo, uma coisa que eu sempre recusei, sempre recusei ou sempre que podia recusava, fiz algumas vezes é evidente, mas é jantares profissionais. Recuso-me, não há razão nenhuma para a gente não... pronto, o almoço sim senhora, está no meio do dia de trabalho, mas agora ir para além do dia de trabalho e ainda ter um jantar profissional, foi algo que eu sempre combati fortemente. E tínhamos quando os nossos filhos eram mais novos a ideia de jantamos todos os dias. E eu jantava todos os dias e estava em casa a tempo de ver jantar e conversar, e termos a nossa... e jantar a horas decentes, não é? Hoje em dia isso é mais difícil e eu descobri esta coisa dos almoços. Vou imensas vezes almoçar a casa. Sempre que posso vou almoçar a casa. É bom para mim, para o meu equilíbrio, tenho ali uma quebra e ponho-me a par com as coisas da família e por aí fora. Uma coisa que eu também hoje em dia combato um bocado apesar de perceber, já estive envolvido também nisso, que é um excesso que às vezes nalgumas

empresas há daquelas reuniões de trabalho, de espírito de equipa e de não sei quê, em que levam as pessoas todas da empresa, durante não sei quanto tempo, não sei para onde. De vez em quando isso é importante, mas isso de ser uma rotina também é algo que é mau e que, pelo menos para mim, me desequilibra. O ter que estar não sei quantos dias fora de casa numa reunião profissional, também sei que tem os seus méritos mas tem os seus desméritos, e os responsáveis das empresas têm que perceber isso. Pronto, apesar de quererem transformar às vezes as empresas em famílias, as pessoas têm as suas próprias famílias e isso depois é desestruturante para as próprias pessoas e cria problemas enormes. Portanto, o tema da conciliação é um tema fundamental. Há uma outra coisa que eu também há bocado me esqueci de dizer, que é, e que tem a ver com o tempo para pensar e para ouvir, que é aquela ideia também da visão da floresta, a visão de helicóptero. Portanto a ideia que nós de vez em quando precisamos não só de reflectir mas de ter uma visão mais ampla daquilo que acontece. Isso eu obtenho muitas vezes por ler coisas e por ouvir coisas que sejam um bocadinho fora daquilo que é o nosso dia-a-dia das empresas. Ao longo do tempo, voltando à sua pergunta, isto vai evoluindo. Portanto, nós cada vez temos mais... profissionalmente vamos crescendo, vamos ter mais capacidade de gerir o nosso próprio tempo e a nossa própria organização. Temos mais capacidade de influenciar e vamos percebendo também aquilo que é necessário em cada momento para nós próprios e para nós próprios inseridos na nossa organização. Porque depende muito, quer dizer, nunca há receitas que se apliquem a todas as empresas, nem a todos os lugares, nem a todos os momentos, pelo contrário, temos que estar permanentemente a adaptar-nos porque temos pessoas diferentes a trabalhar connosco e cada pessoa pede de nós coisas diferentes. Cada momento também exige de nós talentos e aspectos que são e que têm que ser adaptados. Portanto o fazer essa reflexão ao longo do tempo é muito importante.

**(MP) Ok. Obrigada.**

*2.23. Interview (37 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 23 (P23):*

**(MP) Então para começar queria pedir-lhe que me descrevesse assim rapidamente o seu percurso profissional até aqui e tentar perceber mais ou menos uma ou duas situações em que teve algumas dificuldades, alguns obstáculos que não estava à espera e como é que fez para ultrapassar essas situações, por isso, estratégias que adoptou.**

(P23) Muito bem... eu também me formei em gestão, como a Mafalda, na Católica. Comecei a carreira na altura, portanto, estamos a falar do final dos anos 90, 80. Formei-

me em 90 e portanto estava muito diferente o ambiente do que é hoje em dia. Nós conseguíamos ter as oportunidades de emprego que quiséssemos e isso foi muito importante na carreira de cada um porque a tendência nessa altura era as pessoas que acabavam o curso de gestão iam para a banca ou para áreas financeiras ou empresas de seguros, portanto, empresas do sector financeiro. E grande parte das pessoas que entraram nessas empresas, continuaram a sua carreira nessas empresas e continuam, portanto sempre muito ligadas a esse sector. Eu tomei uma estratégia totalmente diferente...tem muito a ver com a minha maneira de ser, que é uma maneira de ser um bocado rebelde, com um grau de autonomia muito grande e portanto sempre achei que tudo o que é institucional não me interessava. Comecei por ir para auditoria, coisa que os meus colegas não faziam, colegas de curso, e portanto até achavam um bocadinho: “vais para auditoria? Mas que disparate, porque é que vais para auditoria? Isto ganha-se muito mais dinheiro na área financeira, nos bancos, é muito mais giro, etc...”. Eu achei que não, que, primeiro ponto, na nossa estratégia pessoal ou o primeiro passo é consolidar os conhecimentos teóricos do curso com conhecimentos práticos e daí auditoria ser uma escola fantástica. Fiz a Arthur Anderson durante dois anos e meio, onde tive uma série de projetos em Portugal e em Angola e onde aprendi o que achei que era o suficiente, chega. Isso deu-me logo de entrada uma coisa muito importante para o resto depois das minhas experiências profissionais, que foi a informalidade de contactos. A Arthur Anderson era uma empresa americana, desde os partners até às pessoas do economato, havia um tratamento muito informal, “tu cá, tu lá”, e portanto isso facilitava muito a comunicação vertical e horizontal e era uma aproximação entre as pessoas, portanto, esta informalidade com que eu me identifico muito, tem marcado sempre as minhas experiências ao longo das empresas por onde eu tenho passado, o que às vezes é bom, outras vezes é mau...e eu já lhe vou dar um exemplo de bom e de mau. Bom, seguindo-se à Arthur Anderson, comecei com uma outra empresa na área comercial, uma direcção comercial, depois uma direcção financeira, uma empresa ligada ao ambiente, um grupo alemão, portanto um espírito completamente diferente. Muito formal, senhor doutor, senhor engenheiro, senhor professor, muito formalismo interno, muitas comunicações formais escritas e verbais, mas principalmente escritas, portanto, muitas regras, muitas normas e foi assim uma habituação um bocadinho estranha porque vinha do oitenta e passei para o oitenta e nove em termos de rigor e formalismo. No entanto, que é uma das características pessoais também, e que permite depois uma, no ponto de vista da liderança, de equipas, ter um grande à vontade, que é uma capacidade de adaptação muito grande que tenho, que fui desenvolvendo ao longo da carreira. Mudança de sectores, mudança de empresas e mudança de cargos. Portanto, isto tem marcado a minha carreira de vinte e dois anos até agora por experiência profissional em várias empresas de sectores completamente diferentes, o que obriga a uma versatilidade, quer dizer, obriga a pessoa a fazer o pino quando é necessário. Entramos de repente num sector que não conhecemos e temos que o conhecer muito rapidamente em termos do que é que são os seus factores críticos, qual é a cadeia de valor desse negócio, como é que funciona, como é que se articula tudo dentro dessa organização e depois como é que nos

posicionamos na nossa área, quais são os nossos objetivos estratégicos, o que é que o accionista espera de nós e como é que nós depois fazemos esta gestão interna completa. Mas portanto, para acelerar um bocadinho, isto são uma série de empresas senão depois nunca mais chegamos ao fim. Bem, seguindo-se a essa empresa na área do ambiente, que era do grupo (...), alemão, passei, portanto, foram quatro anos, foi um projecto de reestruturação, de lançar uma start-up, de criar os canais e depois de cortar o cordão umbilical da empresa-mãe e lançá-la no mercado. Depois tive envolvido num grupo espanhol como CFO também, um processo que me obrigou a uma reestruturação muito grande de duas empresas e que me obrigou a despedir muita gente e a recrutar gente...portanto, conflitos internos muito grandes nestas duas empresas, principalmente numa delas e a área financeira estava totalmente desmembrada, portanto, totalmente fragmentada, não funcionava e por arrepio, porque a área financeira está sempre no centro das várias áreas, todas elas têm ligação com a área financeira, e portanto, quando esta área funciona mal, todas as outras funcionam, não diria mal, mas funcionam menos eficientemente do que aquilo que seria desejável. Portanto, neste processo de reestruturação desta empresa foi preciso equipas, eram equipas bastante mais velhas e que era necessário conhecer bem o perfil das pessoas, era necessário perceber bem o enquadramento das funções e era necessário avaliar muito bem e rapidamente quem era bom, quem era mau, quem é que se podia retirar da empresa e quem é que era para manter na empresa e depois colmatar isto com a entrada de novas pessoas. Isto cria em nós uma imagem um bocadinho de, quando entramos nestes processos, ficamos um bocadinho com uma imagem do lobo mau, portanto, é aquele gestor que entrou e desata a partir a pedra toda e, no fundo, cria uma certa antipatia da organização que é preciso saber depois ultrapassar porque nós não estamos lá por meia dúzia de meses, estamos lá por um período que não é definido e portanto estes anticorpos que se criam com processo de reestruturação também tem muito a ver connosco, com a nossa maneira de ser e como é que nós damos depois a volta a isto para continuarmos a lidar com as pessoas dentro dessa organização de uma forma normal e de uma forma em que elas produzam o máximo, dêem o seu proveito máximo. Eu acho que isso também deriva muito do nosso feitio porque quando nós temos uma maneira de ser mais aberta, mais extrovertida, um bocadinho irreverente até, a tal irreverência ou tal autonomia (...) que eu lhe falei no início, e portanto isto permite-nos brincar e surpreender, às vezes, as pessoas com intervenções e com atitudes que elas não estão à espera. E, portanto, cria um misto de uma sensação tipo: “mas este tipo é maluco, é bipolar, o que é que se passa aqui?”, portanto, “como é que ele consegue ser tão sério numas coisas e tão divertido noutras?, ou tão fora deste enquadramento?”. E portanto isto também é outra das características que tem marcado a minha experiência profissional e depois, obviamente, vai-se interiorizando na minha capacidade de gestão de equipas e de liderar equipas e pessoas, que é exactamente poder adaptar rapidamente ver quem é que e quem na organização e depois ir conhecendo as pessoas e também ir vendo como é que nós conseguimos interagir com as pessoas de forma a levá-las a darem o seu máximo. Processo de coaching, de, enfim, de auto-conhecimento e de tentar que os outros

também criem, também façam o seu auto-conhecimento. Portanto nova experiência a seguir a isto, só para lhe dizer, neste projeto, isto era com espanhóis, catalães, e portanto uma mentalidade também muito diferente da portuguesa, mais género mentalidade um bocadinho de pragmatismo alemão e informalidade americana, um misto dos dois. Isso também permitiu ter ali uma, enfim, uma experiência, logo no primeiro impacto, uma experiência internacional com outras culturas engraçada. A seguir segue-se um projecto que se chama EFACEC, onde estive seis anos e aí foi talvez o projecto, a segunda fase da minha estadia na EFACEC, mais interessante até agora...e porquê? Porque era responsável por várias empresas em Portugal e depois, na segunda fase era responsável por toda a área internacional da EFACEC. Isso obrigou-me a ter que lidar com pessoas desde a China, tínhamos equipas chinesas, equipas na Malásia, na África, Angola, Moçambique, Zimbabué, na Europa, Espanha, República Checa, além de Portugal. Depois tínhamos a América latina, no Brasil, na Colômbia, na Venezuela e na Argentina, tínhamos nos Estados Unidos, portanto havia empresas por todo o mundo. Eram vinte e duas empresas e a minha responsabilidade era que estas empresas todas funcionassem de uma forma matricial e integrada com as empresas em Portugal. Portanto isso obrigou a ter que visitar as empresas todas, a ter que conhecer as pessoas todas, em cada uma das empresas e por sua vez, em cada uma destas empresas havia uma equipa de contabilidade, financeira, de recursos humanos que reportava a Portugal, a mim. Tinham um chefe local e reportavam a mim, o que obrigava a que, constantemente, tivesse uma comunicação com eles em vários idiomas e tinha que conhecer, estava a falar com um chinês, era totalmente diferente de falar com um argentino, ou com um angolano e os problemas que temos na China são diferentes dos de Angola, e portanto isto implica ter uma ligação às pessoas e uma forma de as avaliar e de as enquadrar no seu meio cultural e no seu ambiente para não estarmos com ideias estereotipadas, a aplicar receitas padrão que, se funciona bem ali, também funciona bem no outro lado. Nem sempre é assim. Aliás posso-lhe dizer que tirei umas ideias muito giras da equipa da Índia, da EFACEC da Índia, na altura em que estava a desenvolver um reporting do grupo e a forma de organizar a informação toda internacional, e portanto numa dessas viagens com a equipa da Índia, visitei a fábrica na Índia, durante a minha estadia lá numa discussão de uma série de assuntos, eles próprios fizeram uma série de sugestões que eu achei muito giras e portanto incorporei-as, desenvolvi-as e depois fiz essa adaptação àquilo que era, que se pretendia para o grupo todo. Isto para lhe dizer, continuamos sempre numa lógica de equipas multi-disciplinadas, culturas diferentes e então aí foram três anos muito intensivos a lidar com gente diferentíssima por todo o mundo. Aí foi necessário desenvolver duas coisas: uma, a capacidade de comunicação; uma vez mais, culturas diferentes, comunicações diferentes; e a capacidade de vender aquilo que na altura se pretendia que era a imagem de uma empresa portuguesa, a nível das suas filiais, que é muito difícil a nível internacional. É, num país mais desenvolvido que nós, como é, por exemplo do ponto de vista industrial, a Argentina, e eles aceitarem que há mais-valias da sede ser em Portugal e que estas pessoas que estão na sede são pessoas competentes e válidas e podem ensinar alguma



coisa às filiais, como era a filial dos Estados Unidos. Portanto era necessário que se criasse um laço de respeito, por um lado, e de auto-conhecimento dos negócios por outro e das próprias pessoas, portanto, criar laços de confiança. De outra forma seria impossível funcionar. Havia reuniões sempre que eu ia a essas empresas, havia às vezes reuniões por videoconferência e havia depois todo um conjunto de comunicações diárias com essas pessoas, portanto, em vários idiomas. A gestão dessas equipas, portanto do ponto de vista do gestor dessas equipas, era uma gestão que teve alguns problemas nalguns países. Posso dizer que no caso de Angola foi o mais difícil porque a mentalidade dos angolanos é um bocadinho esguia, do profissional angolano, e é um bocadinho aquela mentalidade do: “deixa cá ver se eu consigo enganar o artista agora que ele está distraído.” Isso levou ali a algumas, por vezes a ter que dar alguns murros na mesa, ter que saltar por cima de uma série de barreiras e ir directo aos assuntos e arrumar os assuntos de uma forma autoritária e com ordens directas, e às vezes mesmo até com ameaças de: “se não executarem isto desta forma, há responsabilidades que vão ser pedidas e portanto, há “cabeças que vão rolar””. E portanto, por vezes é necessário, podemos ser muito diplomatas, podemos ser gestores que damos muita liberdade às pessoas, que é esse o meu perfil, portanto gosto de dar liberdade às pessoas, gosto que elas sejam autodeterminadas, que tenham o máximo de autonomia dentro das funções que fazem e com uma visão sempre muito alargada da empresa, mas depois exijo imenso dessas pessoas, portanto, dou por um lado mas exijo por outro. Que é o mesmo que eu faço comigo. Eu só funciono num ambiente de autonomia muito grande, não funciono enquadrado se não tiver uma capacidade de pensar, analisar, criticar, avaliar as coisas, portanto, interpretar para depois tomar decisões. Não me consigo realizar do ponto de vista profissional, portanto, é castrador se não for num ambiente desses e portanto transfiro isso um bocadinho para as pessoas. Acho que elas devem ter assim um ambiente em que elas se desenvolvem a si mesmas, com muita autonomia mas já sabem, elas vão aprendendo isso à medida que vão lidando comigo, que eu vou exigir delas que sejam o melhor que há na sua área e portanto quando elas falham, chamo-lhes à atenção e no limite, na cadeia de valor ou na cadeia de remuneração, portanto no sistema de gestão de desempenho que depois a empresa pode ter, há sempre uma componente que eu tento colocar do ordenado destas pessoas que é variável, e portanto elas ao longo do ano são avaliadas e depois pode ser trimestral, semestral, mensal, portanto essa componente variável do ordenado, mas elas são avaliadas e eu depois faço-as ver, em termos de avaliação, se são penalizadas ou não por aquilo que desempenharam, os seus resultados. Portanto, autonomia, responsabilização muito grande e premiar depois, monetariamente e não só. Agora há várias formas de premiar e de motivar as pessoas e uma delas que eu também gosto de dar é a flexibilidade de horário. As pessoas devem trabalhar em função daquilo que é necessário. Se tiverem um dia em que não têm nada para fazer no limite, saem as três/quatro da tarde. Mas se tiverem que apresentar um relatório na segunda-feira e se for preciso trabalhar sábado e domingo, trabalham sábado e domingo. Claro que depois se compensa e dá-se um ou dois dias de compensação, mas a lógica é essa. Portanto, muito informalismo, muita

autonomia e muito deixar as pessoas muito à vontade mas com muita responsabilidade. Isto no fundo é transpor para os outros aquilo que eu faço comigo mesmo. E portanto, vi aqui um dos seus pontos que é como é que nós nos auto-motivamos.

**(MP) Sim. Agora entrar um bocadinho, mais especificamente para o processo de auto-liderança, como é que ele é feito e gostava de perceber como é que desenvolve este processo de auto liderança. Acabou por referir alguns pontos, por exemplo, a autonomia é fundamental, a disciplina, mas agora um bocadinho mais específico. Factores críticos para si, na sua auto-gestão, na sua auto-liderança e como é que eles são conseguidos, ou seja, as estratégias que adopta para os conseguir.**

(P23) Fatores críticos de auto-liderança...

**(MP) Como é que o processo se desenrola. Se é uma coisa consciente, se é pensado, se não...**

(P23) Eu penso que é inconsciente. Eu penso que há coisas naturais no nosso feitio que levam a que seja assim o processo. Eu sou muito exigente comigo e sou exigente com os outros. Sou talvez um bocadinho auto-analítico demais, estou sempre a questionar o porquê de algumas reacções das pessoas ou o porquê de algumas respostas a atitudes que foram tomadas e isso leva a que esteja, portanto, do ponto de vista de atenção para comigo ou de auto-avaliação, leva a que esteja sempre atento à reacção dos outros. Talvez seja isso que me leva às vezes a ser um bocadinho exigente, exactamente ir medindo constantemente isto e ver: “bolas, meti o pé na poça”, ou “isto correu bem ali e portanto vamos repetir isto”, ou “isto está a correr mal sucessivamente neste caminho e portanto não posso ter este tipo de atitudes, tenho de mudar de estratégia, ou uma coisa qualquer.”

**(MP) Então mas, por exemplo, esse processo que está a falar que é um bocadinho de auto-conhecimento, tentar ver o que é que foi bom o que é que foi mau, o que é que posso melhorar, isso é feito de uma maneira, por exemplo, pára uma vez por ano e pensa: “fiz isto bem, fiz isto mal, quero melhorar isto, no próximo ano este é o meu objetivo”, ou é uma forma que acaba por acontecer naturalmente e não pensa muito no assunto?**

(P23) É um processo constante, não faço paragens, portanto, às vezes até estou a dormir e a pensar, mas onde eu gosto mais de meditar um bocadinho mais a sério sobre isso é de manhã porque eu gosto de correr no paredão de manhã, uma hora por dia, e ao correr no paredão entre S.João e Cascais, com aquele cenário maravilhoso e o cheirinho da maresia é a altura ideal para a pessoa ir a andar e a correr e a pensar e a analisar um bocadinho estas coisas. Mas é um processo constante, quer dizer, não há uma data fixa nem um momento no ano para se fazer isso, é um processo contínuo, de avaliação contínua.

**(MP) Ok. E tentando agora então pegar então um bocadinho nos fatores que para si, ou seja, o que é para si é importante e tem esse cuidado em ter para chegar ao fim do dia e pensar: “foi um bom dia amanhã, vou fazer igual”, ou seja, para manter o seu equilíbrio, para manter a cabeça sã, como é que faz isso? Tem disciplina, tem, por exemplo fazer exercício físico, já disse, por exemplo balanço com a família é fundamental, formação, como é que é?**

(P23) A componente familiar é muito importante. Tenho dois filhos com treze anos e sempre tentei acompanhá-los bastante, portanto tento não chegar tarde a casa e quando chego a casa apago completamente os problemas. Deixo os problemas fora e desligo no fundo e só ligo no dia seguinte. Isso leva a uma compensação diária também, fazer o reset ao sistema que nos permite depois começar no dia seguinte com um ânimo diferente. Portanto, quando tivermos uma má experiência no dia ou quando as coisas não correram muito bem, se tivermos esta capacidade de desligar o circuito, não vamos passar a noite a moer isto e portanto no dia seguinte já tentamos começar o dia de uma forma mais, como se nada se tivesse passado ou até corrigir alguma coisa que se tenha passado para trás. O equilíbrio familiar é importantíssimo, considero que sim. Na parte social, nós temos que ter uma vida equilibrada do ponto de vista de trabalho e social. Temos que ter os nossos jantares com amigos, os nossos fins-de-semana fora, que eu tento fazer sempre que posso...refugio-me no Alentejo sempre que posso ir para lá e que é também talvez o momento, não só de descanso de cabeça, como de meditação. Porque aquilo realmente é uma beleza e de um relaxamento total e a pessoa pode estar ali sem nada para fazer, portanto tem que às vezes criar um bocadinho de...há tempo para meditar sobre isso. O que é que eu lhe posso dizer? Curiosidade. Sou uma pessoa muito curiosa e muito irrequieta, portanto tenho uma curiosidade natural de saber o porquê das coisas e de questionar. Isso leva a que dentro daquele meu padrão de autonomia e de uma certa irreverência de espírito auto-analítico, esta capacidade de curiosidade e de espírito analítico reflecte-se muito na minha vida profissional e naquilo que eu faço e com que depois também mostro isto às pessoas, como é que isto se reflecte depois no dia-a-dia. Não sei como é que você mais quer abordar...

**(MP) Mas por exemplo, pegar um bocadinho então nessa meditação que faz. Esse processo é feito, por exemplo, balançar pontos fortes e pontos fracos, é feito de maneira independente, ou seja, pensa por si próprio ou é por exemplo uma avaliação 360° aqui na empresa em que compara as opiniões dos outros com a sua opinião, depois vê o que é que está a bater bem, o que é que está a bater mal...como é que é? É feito de forma independente ou com mais pessoas?**

(P23) Não. É feito de forma independente e tirando uma organização onde tínhamos a avaliação de 360° e aí sim podíamos aferir a nossa auto-avaliação com a avaliação dos outros, é para isso que serve depois o 360° ... nas outras organizações nunca tive. Portanto tentei implementar em duas, uma delas implementou-se mais ou menos, mas na outra não consegui. É muito difícil nas empresas portuguesas que não têm uma

vertente internacional conseguir implementar uma avaliação de 360°. O gestor português não está preparado para isso e o empregado português também não. Há uma mentalidade ainda muito tacanha nalguns pontos de vista para que isto funcione bem. Só funciona em empresas multinacionais, sejam portuguesas ou estrangeiras porque já há uma abertura e um conhecimento e um contacto de outras mentalidades muito mais abertas. Mas portanto, respondendo à sua pergunta, é auto-avaliação, não é propriamente uma avaliação 360° institucional.

**(MP) Ok. E por exemplo a curiosidade que estava a falar que é uma constante no seu dia-a-dia e que é uma pessoa curiosa e que tem sempre vontade de saber mais, isso, de alguma forma, encontra essa resposta na formação ou de outra maneira? Ou seja, se tem por exemplo o cuidado de fazer updates, como por exemplo com workshops ou seminários ou leituras de documentos? Como é que é? Há essa preocupação ou para si não é fundamental ter um update regular?**

(P23) Obviamente que é importante em todos os aspectos. Eu fiz várias formações e daquilo que seria hoje em dia seria considerado mestrados, desde que acabei o curso até 2008 praticamente. E a partir de 2006/2007 comecei a interessar-me bastante por temas de comunicação e de motivação. A linguagem, a programação da linguagem e como é que funciona e como é que, quer dizer, o impacto da linguagem nas equipas e na gestão de equipas e por aí fora. E fiz algumas tanto na Católica como na AS, fiz duas ou três formações e depois mais uma quarta formação nessas áreas. Portanto interesse-me bastante pela parte da psicologia e pela inteligência emocional e acho que tenho alguma facilidade em, com as pessoas com quem lido, perceber muito rapidamente o tipo de inteligência emocional que elas têm por trás. O que é que está por trás daquela forma de ser, daquela forma de estar e de fazer as coisas e isso acho que já deriva um bocadinho, geneticamente, porque tive um avô que era...não era psicólogo...bom, era psicólogo mas psiquiatra. Psicólogo e psiquiatra, as duas coisas, portanto era assim uma pessoa muito interessante do ponto de vista destas áreas e acho que é uma área que faz muita falta aos gestores hoje em dia...exactamente esta parte da comunicação e inteligência emocional que é um bocadinho menosprezada. Os gestores deviam apostar muito em formação nessa área porque é fundamental, não só para se defenderem do ponto de vista do marketing, a sua imagem de mercado, como para os outros poderem facilmente interagir com eles, saber quebrar aquelas barreiras de comunicação que existem, nós constantemente estamos, neste momento eu estou-lhe a comunicar no canal oito mas você está a receber no canal nove e de repente sintonizamos mas voltamos a “des-sintonizar”. Eu estou-lhe a passar uma mensagem com uma intenção daquilo que eu estou a pensar, mas você está a recebê-la e a interpretá-la de uma maneira diferente. E isto passa-se em tudo na nossa vida e se nós não temos algum cuidado a aprofundar o nosso conhecimento destas áreas, caímos na tendência do monólogo e de não ouvir os outros. Eu farto-me de dizer, como exemplo, às pessoas que falam demais e neste caso eu estou a falar muito porque você me pediu para falar, senão era você que estava a falar, mas eu farto-me de dizer às pessoas que nós naturalmente temos que ouvir o

dobro daquilo que falamos. Nós temos dois ouvidos e temos uma boca, portanto temos para ouvir o dobro do que falamos. E quando apanhamos aquelas pessoas muito chatas que começam a falar, a falar e a falar, nós queremos dizer qualquer coisa e elas interrompem e depois vêm dizer por cima aquilo que acham que nós vamos dizer a seguir, que às vezes dá vontade de enfiar assim um par de estalos para acabar logo com a conversa, não se pode, não é? Eu saio-me sempre com esta, digo: “Calma! Tens duas orelhas e uma boca, já falaste o triplo do tempo, portanto agora tens que estar seis vezes calado que é para compensar o que falaste também e ouvir um bocadinho os outros”. Portanto há um bocadinho esta tendência das pessoas de falarem muito e de se ouvirem a si próprias, e isto do ponto de vista depois de gestão de equipas, de liderança é péssimo porque se nós não sabemos ouvir os outros, escutá-los de uma lógica de coaching, de aproximação, de tentar puxar cá para fora o melhor que eles têm e isso, lá está, só é possível se tivermos um nível de auto-avaliação muito elevado, e portanto se nós não somos capazes de fazer isso connosco próprios, também não somos capazes de fazer com os outros. Eu não posso ser um coach de uma pessoa se eu não souber identificar as minhas fraquezas e os meus pontos fortes. Portanto eu acho que esta parte de inteligência emocional, da formação nesta área da psicologia, da gestão de equipas, linguagem neurolinguística, enfim, todos estes temas são temas muito interessantes que eu tenho, quando tenho tempo, vou olhando para eles e acho que isso ajuda muito depois a criar este ambiente de liderança de equipas e de, junto à informalidade com que eu faço este processo, ao mesmo tempo conseguir perceber rapidamente determinadas características das pessoas.

**(MP) Ok. E só agora um bocadinho aquilo que estava a falar de auto-motivação. Como é que é conseguida?**

(P23) O que é que me faz correr?

**(MP) Sim.**

(P23) Olhe, nem eu sei às vezes. Eu acho que aquilo que me faz correr é a adrenalina de um projecto novo.

**(MP) Ou seja, inovação para si é fundamental.**

(P23) A rotina mata-me. Eu não consigo ter um ambiente de rotina...a monotonia do trabalho, impensável. Portanto eu tenho que ter sempre alguma coisa por onde possa ter criatividade. Esse é talvez o motor da minha... a minha energia vem um bocadinho daí. Nunca consegui, nas várias empresas por onde tenho passado, e isso é um bocadinho o que me leva a mudar de empresa... quando eu acho que está tudo resolvido, que a empresa está a funcionar bem, perde o interesse essa empresa e portanto tenho a tendência de começar a olhar para outra para começar com atenção a oportunidades que surgem, de contactos e de outras coisas...e tem sido um bocadinho assim. Eu apanho sempre as empresas num estado um bocadinho lastimoso, estou durante uma série de

tempo a reestruturar a empresa, a pô-la a funcionar bem, a pôr as coisas todas a um chamado “back to the basics” em termos de gestão e portanto meter tudo a funcionar com as regras de gestão como (...) a funcionar desde o início, que foram interrompidas algures no tempo e que levou a que a empresa entrasse num processo errado do ponto de vista de rentabilidade e de crescimento, e portanto, quando isto está tudo resolvido, quando já se reestruturou as equipas, quando já se mudaram os softwares, quando já se reestabeleceram os controlos internos, quando a tesouraria já está novamente a funcionar bem, quando as vendas estão a crescer etc, a empresa perde interesse e portanto é a altura em que eu tenho um bicho cá dentro que me começa a devorar e a dizer: “vais trabalhar hoje? Que chatice!”. Quando isto me sucede, que é, que chatice ir trabalhar, é um alerta de uma campainha que me está a dizer: “tens que mudar de empresa, já não aguentas mais essa empresa”. E portanto isto é um bocadinho aquilo que me faz mexer e andar para a frente porque cada vez que eu mudo de empresa tenho que voltar à estaca zero. Tenho que conhecer pessoas novas, tenho que conhecer a organização muito rapidamente porque eu mudo sempre para um lugar, que são lugares de topo, e portanto com responsabilidades muito grandes. Não se pode fazer figura de parvo nas empresas. Não há nada pior do que um administrador ou um director de primeira linha cometer uma calinada ou dar a entender que não percebe nada de um assunto. Quando isso sucede, que também sucede, temos que ser humildes e admitir que muitas vezes sucede, mas quando isso sucede temos que saber dar a volta a isso e compor o ramalhete, não é? E portanto isto é uma habilidade que se vai criando. A pessoa muda de empresas, muda de equipas, muda de culturas, muda de ramo de actividade e vai sempre obrigando a evoluir no fundo. Eu acho que isso é que me tem alimentado mais a adrenalina, é essa mudança de organização.

**(MP) Ok. E agora para terminar, tentar ver um bocadinho a evolução ao longo do tempo, ou seja, tentar ver que factores é que eram mais importantes no início e que se calhar agora têm menos peso, como é que foi alterando, por exemplo, o papel da experiência ao longo do tempo, de certeza que agora quando toma decisões tem em conta experiências passadas. Como é que isso foi feito ao longo do tempo, ou seja, se foi uma evolução consciente em que avaliava sempre aquilo que aconteceu, e por exemplo: “agora tenho que tomar esta decisão, vou buscar experiências passadas para ver como é que decidi e se foi bem ou se foi mal e aplicar”, ou seja, evolução ao longo do tempo, como é que os factores evoluíram ao longo do tempo e o papel da experiência no seu processo de auto-gestão.**

(P23) Nós à medida que vamos crescendo do ponto de vista profissional, quanto mais anos trabalhamos, vamos sempre, vamos passando de uma fase, vamos tendo uma visão cada vez mais abrangente, cada vez mais global. E portanto, quando nós começamos a trabalhar temos uma visão muito pequena do mundo empresarial, da empresa, como é que tudo se interliga e como é que tudo se coordena e como é que esta, que impacto é que tem naquilo que eu faço naquela área que não tem nada a ver com a minha, e portanto isto é um processo que nós vamos dominando à medida que vamos tendo mais

experiência, por um lado. Por outro lado, também a nossa auto-confiança aumenta ao longo dos anos porque quanto mais experiência acumulada nós temos, mais valiosos nos sentimos e mais auto-confiantes nos sentimos a resolver os assuntos e a dar respostas aos assuntos. E portanto a visão 360° de uma organização, perceber rapidamente como é que tudo se interliga e a nossa capacidade de aprendizagem e de ir, aprendizagem positiva e negativa, quer dizer, aprender com os erros e aprender com os sucessos, vamos ao longo dos anos, e tenho feito, tenho notado perfeitamente isso, dando uma maturidade de pensamento que leva a que as decisões sejam mais rápidas, mais ponderadas, a pessoa leva muito menos tempo a tomar uma decisão e já sabe que se tomar uma decisão errada e tiver que arrear caminho já sabe para onde é que vai, portanto, geralmente é: “eu vou por aqui, mas já uma vez fiz isto, se não correr bem tenho de fazer assado. E não posso fazer assim porque vai correr mal de certeza.” Portanto esta experiência, a curva de experiência a nível profissional e a curva de aprendizagem, eu acho que é muito vincada, no meu caso com os vinte e dois anos de carreira, porque tive sempre a felicidade de apanhar projectos que não eram projectos numa área apenas. Já fui director geral, já fui administrador, já fui director financeiro, administrador financeiro, e portanto, isto permite que a carreira seja, quanto mais polivalente por um lado, maior experiência nós temos, quanto mais direccionada ou feita a carreira numa única área de conhecimento, menos versatilidade nós temos e também menos capacidade de adaptação vamos tendo. Uma pessoa que sempre fez a carreira como um especialista financeiro, se lhe disserem para ser um director geral de uma empresa, ele tem a tendência a analisar a empresa de uma óptica financeira e portanto falta-lhe a flexibilidade de raciocínio de sair da sua gaiola, da sua caverna, se quiserem (...) o Platão, portanto, sair para fora da cavernazinha e ver as coisas de uma lógica diferente e com uns olhos diferentes. Eu acho que isso é uma capacidade que eu tenho muito desenvolvida ao longo da minha carreira e que me foi dada exactamente por esta diversidade de experiências e de projectos. Portanto volto ao conhecimento, a maturidade que vem das várias funções e das várias experiências profissionais que tenho tido e acho que houve algumas pessoas que também tiveram uma grande influência nesta... algumas pessoas que fui conhecendo ao longo deste trajecto e que me influenciaram também muito positivamente. Portanto, há que saber ouvir os mais velhos e algumas funções com áreas de responsabilidade elevada, e portanto saber escutá-los e aproveitar isso também integrando na nossa curva de experiência essas opiniões.

**(MP) Ok. Pronto, obrigada.**

(P23) De nada, eu é que lhe agradeço.

*2.24. Interview (33 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 24 (P24):*

**(MP) Então para começar queria-lhe pedir que me descrevesse muito rapidamente o seu percurso profissional até aqui e tentar destacar uma ou duas situações em que teve mais dificuldades, que não estava à espera de qualquer coisa e tentar perceber qual foi a estratégia que adoptou para ultrapassar.**

(P24) Olhe vou-lhe...Eu licenciiei-me em Economia na Católica, depois de me licenciarem estive ali um semestre em que dei aulas, depois juntei-me à McKinsey que é uma consultora, estive na McKinsey quinze anos...fiz a carreira toda na McKinsey, cheguei a responsável da McKinsey em Portugal, estive na McKinsey como responsável três anos...e depois decidi que era uma boa altura para sair, juntei-me à José de Mello, onde estou aqui na José de Mello Saúde e na Brisa como Administrador desde há dois anos... e é isto.

**(MP) Ok, tentando ver um bocadinho uma ou duas situações...**

(P24) Vamos lá ver, uma ou duas situações mais desafiantes....dou-lhe duas, uma na McKinsey e outra já aqui. Na McKinsey uma situação muito desafiante foi já no final da minha permanência na McKinsey, a necessidade de reduzir cerca de doze pessoas no escritório, pessoas administrativas, secretárias etc...e numa empresa onde isso nunca tinha sido feito e onde nunca se tinha sentido essa necessidade, mas onde naquela altura foi preciso fazer, e num contexto em que nem toda a gente, os sócios da McKinsey estava de acordo com aquela estratégia, portanto com o apoio relativamente limitado. Portanto foi uma altura bastante difícil, com muita resistência, com muitos emails anónimos, com muita coisa dessa natureza. Portanto complicado, uma situação em que eu senti, em alturas determinadas muito sozinho, muito na arena perante um problema sem ninguém estar ali ao lado, portanto...e com pessoas muito concretas à frente e a discutir coisas e com muita pressão, foi uma situação difícil. Aqui...

**(MP) Mas como é que tentou contornar essa situação?**

(P24) Vamos lá ver, a forma de contornar essa situação foram duas ou três coisas. A primeira, manter-me bastante centrado no objectivo. Portanto eu tinha ali um objectivo, rever porque é que estávamos a fazer aquilo, portanto muito convicto de que era mesmo necessário, portanto manter-me centrado nesse objectivo e libertar-me dos temas acessórios. Pronto isto está acontecer, é desagradável, etc. Segundo, tentar junto de algumas pessoas que me eram mais próximas algum apoio e algum contrastar de posições para perceber: "explica-me lá se é alguma coisa que eu estou aqui a fazer mal ou se é por aqui o caminho?", portanto ir buscar aí algum apoio. E em terceiro lugar, e muito importante, tentar sempre fazer as coisas de uma forma que eu estivesse confortável com elas, isso dá muita tranquilidade, vou fazer isto de uma maneira que eu acho que é a forma correcta de fazer, e portanto isso dá muito descanso. E pronto, basicamente. Já aqui, uma situação complicada, tem muita a ver com, nós fizemos agora a venda de um activo em Espanha e no primeiro momento em que nós estávamos a tentar comprar esse Activo, nós éramos minoritários, depois não conseguimos e tivemos



que passar para a venda, e no contexto da venda, era uma venda muito decisiva para garantir aqui algumas condições para o futuro da José Mello Saúde, e em momentos específicos as coisas estiveram penduradas por um fio, e aí em algumas alturas achei que as coisas estavam perdidas. Para contornar essa dificuldade, com gente muito pouco razoável do lado de lá, mas estavam na posição deles, para mim foi fundamental mais uma vez a resiliência mas também muita confiança de que vou conseguir, manter um certo optimismo, uma certa confiança de que vou dar a volta a isto, trabalhar para isso, não é um optimismo tonto mas manter uma certa confiança de que vou conseguir fazer isto, ajuda muito a andar para a frente, a não resignar, a ser resiliente. Eu acho que uma característica fundamental é a resiliência, é dizer: “tenho que fazer, tenho que fazer, tenho que fazer, está a correr mal mas tenho que ir lá outra vez”.

**(MP) E tentando agora ver um bocadinho o seu processo mais específico, como é que se lidera a si próprio, ou seja, quais é que são os factores que identifica como críticos para conseguir ter uma boa auto-gestão e para vir contente todos os dias para o trabalho e de vida pessoal, tudo isso que consegue manter cabeça sã, feliz ao fim do dia, motivado?**

(P24) Duas ou três coisas. Em primeiro lugar, eu penso bastante explicitamente sobre isso. Eu tenho, quer na vida profissional, quer na vida pessoal, tenho algum medo de deixar a vida fluir e ir na corrente e portanto penso bastante no que é que quero fazer. Estive, por exemplo quando fiz a mudança da McKinsey para aqui, demorei um ano a tomar essa decisão. Nesse sentido, e uma das formas com que me tomei essa decisão, eu escrevo muito sobre isso, uma das formas como tomei essa decisão foi ao longo desse ano tomar registo do que é que eu gostava no meu dia-a-dia na McKinsey e o que é que eu não gostava. Portanto o que é que eu gosto aqui, o que é que eu não gosto, o que é que corre bem e o que é que não corre, o que é que do outro lado quando eu for tem que ser diferente. Portanto uma coisa que faça é reflectir e escrever sobre aquilo que vai acontecendo, tomo notas sobre o passado e tento tirar ilações para o futuro e escrever essas ilações.

**(MP) Essa reflexão é feita sozinho ou é, por exemplo, acompanhado...**

(P24) Muito sozinho. Vamos lá ver, muito dessa reflexão é feita sozinho, embora eu tenha um grupo que o Pedro Rocha e Melo, pai, também tem, que é o Cristo na empresa, onde desde há três anos nós falamos bastante sobre o facto de sermos católicos a trabalhar em ambientes empresariais e isso tem-me ajudado a mim a reflectir sobre variadíssimas coisas, nomeadamente sobre um equilíbrio mais global mas muito da minha reflexão pessoal sobre a forma como as coisas estão a correr, etc, é muito feita sozinho. Agora, ajuda-me bastante para contrastar isso, a conversa com a minha mulher. Eu tenho ao longo dos anos.... a McKinsey é preciso perceber, é um trabalho de alta competição, como eu costumo dizer, é desporto de alta competição. Portanto eu quando saí da McKinsey para aqui baixei as rotações, passei de um campeonato para um

campeonato mais tranquilo do ponto de vista profissional, fiz isso conscientemente. E nesse desporto de alta competição é impossível ter sucesso sem ter um apoio em casa crítico. E esse apoio em casa para mim passa muito por ir discutindo as coisas, os sucessos e os insucessos, onde é que eu estou, estou insatisfeito com isto, estou satisfeito com aquilo, isto está-me a correr bem, isto não me está a correr bem. Portanto é uma reflexão pessoal mas em muito contrastada com a minha mulher, isso é muito positivo, é muito positivo. Agora, como é que eu me lidero a mim próprio? Penso no assunto, faço planos, tenho objectivos...

**(MP) Mas como é que esses objectivos são traçados. É, por exemplo, uma vez por ano tira uma semana em que....**

(P24) Não tiro uma semana mas por exemplo uso muito as minhas férias para pôr no papel o que é que já consegui e o que quero conseguir para o ano; uso muito dois ou três períodos num ano, sei lá, uso as férias...na McKinsey eu tinha muito uma lógica de ano lectivo porque a empresa fechava em Agosto, aqui não fecha mas uso muito o tempo de férias de verão para pôr a cabeça em ordem e depois uso muito o final do ano também. "Já consegui isto, não consegui aquilo, não estou a fazer bem isto, gostava de conseguir chegar ali", e depois vou contrastando esses objectivos. Estabeleço o objectivo, estabeleço coisas que gostava de dirigir, não é só "quero vender isto, gostava de comprar aquilo", é muito: "gostava de conseguir este equilíbrio ou gostava mais de liderar mais desta maneira, gostava de puxar por aquelas pessoas" ou esse tipo de coisas, reflecto bastante sobre isso, sobre o que é que quero fazer, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. No fim de processos muito importantes tendo a escrever sobre o que me correu bem e o que me correu mal nesse processo. Por exemplo, no processo como este da venda do activo que lhe disse, foi um processo no fim do qual eu me sentei e disse: "fiz isto bem, fiz isto mal, teria feito isto assim, acho que houve aqui uma coisa que não correu bem e se fizesse outra vez fazia de outra forma", muitas vezes estou numa reunião e "não estou a gerir isto bem", vou tirando essas notas, penso bastante nisso.

**(MP) Para além desse cuidado de apontar tudo que está bem, o que está mal, e de planear objectivos, e de delinear objectivos e de tudo isso, para além disso o que é que é mais fundamental também na sua gestão? Por exemplo, se tem o cuidado de balanço família/trabalho, se por exemplo tem a necessidade de formação, de updates , como é que é?**

(P24) Vamos lá ver, duas ou três coisas aí. Tentado ser um bocadinho mais geral, não ir só as suas coisas, mas começando pelas suas. O balanço vida pessoal/vida profissional foi sempre um tema muito central na minha vida, o que não quer dizer que o balanço fosse bom. Portanto, eu por acaso o ano passado estive numa coisa do CUPAV, em que falei sobre esse tema, da vida pessoal e da vida profissional e desse equilíbrio família/trabalho e eu tenho sobre isso uma teoria que me tem servido. Eu trabalho

imenso, e na McKinsey trabalhava mais do que aqui e sobretudo viajava muito, portanto tinha uma vida muito pouco equilibrada do ponto de vista factual. Trabalhava catorze horas por dia, trabalhava aos domingos à tarde todos os domingos, viajava, no último ano da McKinsey fiz cento e cinquenta viagens, quer dizer, estava bastante fora, mas tinha uma vida relativamente equilibrada no sentido de equilíbrio com a minha mulher, aquilo que estava combinado. Portanto foi sempre algo muito partilhado, “isto agora estou numa fase muito complicada para chegar ao ponto seguinte, ou estou numa negociação difícil ou estou nisto ou naquilo, portanto passa-se isto, estamos disponíveis para isto, não estamos disponíveis para isso”. A minha saída da McKinsey passa por uma avaliação de “o equilíbrio com que estou agora não é um equilíbrio saudável para nós, os nossos filhos estão mais velhos, estou aqui a perder um bocadinho da relação, tenho que sair e reforçar a vida familiar”. Portanto foi nesse sentido que eu saí. Ou seja, esse tema está muito central na minha reflexão, hoje menos porque hoje tenho uma vida em que trabalho bastante à mesma mas muito menos exigente no ponto de vista profissional, com muito menos viagens. Agora, é algo que eu penso bastante e que o discuto bastante. Eu não acho que o equilíbrio trabalho/família seja uma coisa objectiva e igual para toda a gente, cada um tem o seu e tem é que ser discutido e com cuidado. E eu seria profundamente infeliz se chegasse a casa às cinco da tarde porque não sou eu, porque não é a minha vida, porque não tenho nada para fazer e sou profundamente feliz a sair daqui às oito da noite e ter feito uma data de coisas, etc. Portanto isso para mim, é um tema importante. Você falou-me noutra coisa...

### **(MP) Formação...**

(P24) Sim. Eu na McKinsey tinha muita formação sem o pedir, não é? Sempre em cursos, em treinos, aqui tenho menos. O que eu faço para me manter actualizado é ler mas tenho andado a pensar nisso, da necessidade de um update que não tenho feito, mas acho importante. Agora, tenho tido a preocupação de ler, desde o Financial Times que mantenho como disciplina até livros de gestão e as típicas revistas McKinseys, etc, que nos abrem um bocadinho. Mas formação mais específica não tenho feito mas acho importante. Mas acabei de ler um livro fantástico. Para a sua tese achava interessante você ler, do Clayton Christensen que é um professor de Harvard que acabou de fazer um livro sobre “How Do You Measure Success?” e que no fundo diz como é que nós...ele é um evangélico, acho eu, ou um Morgan, não sei, mas é um tipo brilhante, professor de inovação em Harvard, provavelmente o professor mais dotado de Harvard neste momento, mas que escreve sobre um tema completamente diferente que é como é que nós na nossa vida medimos sucesso e quando chegamos ao fim da nossa vida o que é que para nós é sucesso. E acabei de ler esse livro para aí há dois meses e é um livro que fala muito como é que você define a sua estratégia pessoal, não só profissional mas pessoal, e que parte de um lecture que ele faz na última aula de cada graduation em que toda a gente tem imensos planos sobre a vida profissional mas ninguém pensou demasiado como é que vai ser a vida pessoal. Portanto é toda uma lógica de ele a dizer como é que nós podemos constituir um plano para a nossa família, o que é que nós

queremos que sejam os valores da família, como é que trabalhamos no sentido desses valores”. E eu leio nesse sentido, leio livros de gestão também mais directos mas procuro estar actualizado nestes temas.

**(MP) Ok. E tinha dito que, para além destes dois factores que eu tinha referido, tinha mais alguns...**

(P24) Vamos lá ver...eu acho que aí, umas das coisas que tem sido importante na vida, tem sido encontrar um ou dois role models com que eu me possa contrastar, portanto e acho isso importante. Ter uma ou duas pessoas, não tem que ser role models em cada momento que a pessoa diga: “eu quero ser como este”, mas podem ser role models no conjunto de dois ou três, ou de três ou quatro, a pessoa tenha uma combinação que é muito positiva. E portanto dizer: “olhe nestes dois ou três aspectos específicos, este tipo é um tipo que eu devia perceber como funciona e devia procurar seguir”, e isso na vida tem-me servido bastante. A pessoa ter gente com quem se contrasta é crítico e eu tenho tido a sorte na vida de ter estado com pessoas de grande qualidade e ter conseguido aprender de cada uma delas, acho que é muito importante estar disponível para isso em cada momento e tem-me servido bastante porque às vezes temos pessoas ao lado e dizemos: “olha este tipo faz isto bem, deixa-me estar atento, o que é que ele faz, como é que ele faz, porque é que ele faz?”. E ler essas situações e ter a humildade de dizer: “olhe eu não faço isto assim, isto é bem feito, este tipo lidera as pessoas de uma maneira diferente do que eu lidero e eu vejo que isto tem resultado.” Estar atento a isso e ir conjugando é uma coisa que eu faço com alguma regularidade e que me tem ajudado. Outra coisa para mim que é crítica, e isso, a minha mulher mantém-me bastante centrado, é manter os pés no chão. Ter a noção da relevância que temos, do relativo que somos, “não é por estar aqui que agora sou o rei do mambo”. E chegar a casa e ter que lavar a loiça é útil e bom porque nos mantém perto da realidade e não descolamos, e isso para mim é bastante positivo. A outra coisa que é muito difícil, eu acho que é mais difícil aqui do que era na McKinsey porque na McKinsey há muitos objectivos permanentes, é manter-nos motivados, auto-motivados. É muito fácil muitas vezes perante dificuldades que todos vivemos no dia-a-dia a pessoa dizer: “estou a fazer a minha parte, that’s it, tha’ts enough.”. E eu acho que é a lógica de estarmos permanentemente, “vamos lá puxar por isto, vamos lá fazer mais, vamos lá...”, preocupar-me que isto dê esse processo de auto-motivação, de não estar complacente com o que já consegui mas querer mais é uma parte importante da minha reflexão.

**(MP) E como é que essa auto-motivação é conseguida?**

(P24) Oiça, às vezes aqui funciona um bocadinho a consciência boa e a consciência má. É muitas vezes a pessoa chegar-se para trás e dizer: “estás-te aqui a encostar, não pode ser.” Por acaso uma coisa que tem graça, quando eu estava na McKinsey e era mais novo, mais júnior, nós tínhamos que fazer coisas e ir apresentar aos sócios mais velhos, e havia um sócio, que entretanto já morreu, que era tremendamente exigente e que era

uma bitola tremenda, portanto quando passávamos por ali e ele dava o seu “ok”...e eu habituei-me, já depois de ele morrer, muitas vezes tentar perceber: “o que é que o Manuel diria disto”, e seu eu achasse, “Ele não ia achar isto bom ou isto não está bem”, fazer a disciplina de “tenho que pôr isto melhor”. A sensação de que eu sou o último a fechar a porta e portanto ou sou eu a manter os níveis ou então isto não fica bem, essa lógica de “eu estaria disponível para mostrar isto a uma pessoa com este grau de exigência”, encontrar uma bitola com a qual eu me meço é positivo e mantém-me útil e mantém-me são. Nós somos óptimos a enganarmo-nos a nós próprios, portanto encontrar uma bitola externa ajuda bastante.

**(MP) E falando só... Agora voltando um bocadinho àquele auto-conhecimento que falou. Explicou que é feito de forma um bocadinho isolada, ou seja, faz por si próprio, às vezes um bocadinho com o apoio da sua mulher, mas, por exemplo, não sei como é que é aqui na empresa, mas se há, por exemplo, uma avaliação 360°?**

(P24) Há mas não para administradores, só há para as pessoas abaixo. Mas eu fiz durante os meus quinze anos de McKinsey, tive avaliações 360° de quinze em quinze dias, portanto era um inferno de avaliações de 360°. Portanto tive inquéritos, tive inquéritos de pessoas anónimas, tive inquéritos de pessoas de fora e de pessoas de dentro, tive coaches pessoais. Portanto durante os meus anos de McKinsey fiz isso...

**(MP) E foi útil ou não?**

(P24) Muito útil, muito útil, é um exercício muitíssimo positivo. Tive empresas externas especializadas nisso a recolher inquéritos, a pegar nesses inquéritos e a darem feedbacks estruturados sobre as minhas fraquezas, sobre as minhas forças, como é que as pessoas me liam, como é que as pessoas me viam, como é que as pessoas me percepcionavam, como é que é a minha própria avaliação comparada com a deles. Fiz isso imenso, e ajudou-me bastante.

**(MP) E, por exemplo, pelo que falou já consegui perceber também que se calhar uma parte fundamental do seu equilíbrio é, por exemplo, a vida espiritual. E como é que esse balanço é conseguido, ou seja, como é que isso contribui para o seu equilíbrio e para a sua gestão pessoal?**

(P24) Adorava conseguir dizer-lhe isso de uma forma muito objectiva mas a verdade é que este processo de auto-conhecimento e de reflexão, para mim, em muitos momentos e em muitos domínios também é um processo de oração. E eu acho que estar perto de Deus ajuda-me bastante neste dia-a-dia e ajuda-me a dar um sentido maior a isto tudo que estou aqui a tentar fazer e a ter uma lógica mais global para isto tudo que estou a tentar fazer. Isso é um desafio de todos os dias que é manter-nos perto, que é rezar, que é... Isso não é fácil, acho que quem passa por esse caminho sabe bem que tentamos cem vezes e falhamos cem vezes, portanto o que há a fazer é ir procurando fazer isso. O que eu sinto é que quando estou mais perto de Deus estou mais em harmonia, estou mais

tranquilo, vou procurando fazê-lo, umas vezes melhor, outras vezes pior, com a humildade de que sei que vou falhar e que tenho que começar outra vez.

**(MP) Ok, mas por exemplo, falou do CUPAV, por exemplo, tem algum grupo que reúne semanalmente...**

(P24) Tenho esse grupo que lhe falei “Cristo na Empresa”, somos oito gestores já com alguma responsabilidade nas empresas onde estamos, reunimo-nos uma vez por mês. E depois tenho um grupo de casais e depois tenho um padre muito meu amigo com quem eu vou falando muito regularmente sobre...faz alguma direcção espiritual e com quem discuto, e com quem falo e com quem vou crescendo.

**(MP) Ok. E agora tentar perceber um bocadinho, como é que ao longo do tempo houve esta evolução dos factores, ou seja, uma diferença, por exemplo, no início em que o factor, o peso do balanço família/trabalho se calhar pesava um bocadinho menos e agora pesa mais, daí também a mudança de empresa. Por isso tentar perceber como é que estes vários factores evoluíram ao longo do tempo.**

(P24) Eu acho que nós, eu e a Carmo, minha mulher, tivemos sempre muito presente que o meu trabalho era muito importante para mim e isso sempre foi claro, quer para mim quer para ela, como as coisas dela são importantes para ela, mas isto era importante. Isto foi sempre muito discutido e nunca foi motivo de atrito, foi sempre motivo de conversa. Depois quando casamos, nos primeiros anos, tínhamos vinte e cinco anos e não tínhamos filhos, e era uma altura de andar para a frente e de trabalhar e puxar, etc. Hoje em dia temos quatro filhos, nossa filha mais velha tem dez, e eu para aí há três/quatro anos quando ela fez sete para aí, comecei a perceber...uma coisa, pelo menos a forma como nós pensamos nisso, uma coisa é um filho de um ano/dois anos/três anos, mais gerível, sente sempre a falta mas é uma coisa menos presente e menos pesada. A partir do momento em que começa a entrar nos seis/sete/oito, a pessoa sente que começa a estar longe, começa a perder, e esse foi o factor chave porque no casamento, melhor ou pior, desde que as coisas estejam conversadas nós conseguimos muitas vezes chegar a um equilíbrio e encontrar soluções para nesse ambiente as coisas estarem bem. Com os filhos as coisas são diferentes, portanto nós sentimos que essa evolução tinha que se dar. E grandes amigos meus que permaneceram na McKinsey nas mesmas responsabilidades que eu tinha, estão hoje a viajar duzentos dias por ano, e estão satisfeitos com isso porque é o equilíbrio deles e ainda bem. Mas para mim, com os meus filhos seria muito pesado nesta fase. Vamos lá ver....eu acho que os nossos objectivos profissionais são muito importantes mas têm que ser postos no contexto dos nossos objectivos pessoais. Os nossos objectivos profissionais não são separados dos nossos objectivos pessoais, são parte desses objectivos pessoais, portanto têm que ser vistos no contexto de uma estratégia global para a nossa vida, para a nossa vida não enquanto indivíduos apenas mas enquanto família porque eu sou casado, porque se estivesse sozinho se calhar era outra coisa. Nesse sentido, eu acho que muitas vezes nós

queremos definir o equilíbrio família/trabalho de uma forma muito factual, “quero trabalhar oito horas”, sem perceber bem quais são os nossos objectivos, e os nossos objectivos são dinâmicos. Portanto o equilíbrio família/trabalho era um determinado equilíbrio num momento em que os meus objectivos eram estes, e teve que mudar a partir do momento em que os meus objectivos passaram a ser outros, portanto isto não pode ser “eu quero trabalhar oito horas aos vinte e cinco anos, como quero trabalhar oito horas aos cinquenta anos. Eu estou disponível para trabalhar catorze horas aos vinte e cinco anos porque os meus objectivos naquele momento passam sobretudo por isto, quero progredir rápido na carreira, quero isto, quero isto, quero isto...”, já está. Agora os meus objectivos globais evoluíram, houve coisas que ganharam peso, houve coisas que perderam peso, e nesse contexto o equilíbrio família/trabalho também mudou. Portanto, muitas vezes eu ouço pessoas a falarem do família/trabalho num contexto estrito, quando eu acho que isso tem que ser feito num contexto lato: “quais são os meus objectivos, qual é a minha estratégia para a minha vida pessoal e familiar, a partir daí quais são os meus objectivos profissionais, a partir daí qual é o meu objectivo família/trabalho”. E a ordem dos factores é esta, não é: “eu quero trabalhar oito horas e ao mesmo tempo quero ser presidente da empresa em três anos, isso não existe. Se eu quero ser Presidente da empresa, se dentro dos meus objectivos pessoais está ter um sucesso profissional tremendo porque isso me permite fazer coisas, então tenho derivadas implicações e as implicações são “tenho que trabalhar doze horas e viajar e não sei quê... perfeito. Mas isso está enquadrado com os objectivos pessoais, que também é andar de bicicleta com a minha filha todos os dias? Não, então não dá, quer dizer, há aí uma incoerência que não funciona. E eu estou a falar muito dos meus filhos e da minha mulher mas a família vai para além disso. Eu sou filho único e os meus pais são mais velhos, os meus pais têm setenta e seis/setenta e sete anos, e estão a começar a entrar numa fase em que sou eu que tenho que tomar conta deles e não eles que têm que tomar conta de mim, isso foi uma das razões por que eu saí da McKinsey. Uma das possibilidades que eu tinha na McKinsey era ir para o estrangeiro, e ir viver para outro país provavelmente permitia ter uma vida melhor porque Portugal é um país muito periférico, pequeno, e na McKinsey a partir de uma determinada altura é impossível garantir uma carreira de sucesso apenas em Portugal. Portanto Portugal é um sítio para se viver mas fundamentalmente trabalha-se fora de Portugal. Mas se eu fosse viver para Paris, se calhar conseguia ter 70% do meu trabalho em Paris e viajar menos. A razão pela qual eu não fiz isso é porque eu tomei a decisão que eu tenho que estar perto dos meus pais, e portanto, mais até que os meus filhos em determinado momento foram os meus pais, e a necessidade dos meus pais estarem perto dos meus filhos porque se eu sair de Portugal e levar os meus filhos, tenho a certeza que os meus pais morrem mais depressa por causa disso. Essa consciência fez-me ficar em Portugal. É um objectivo pessoal e eu submeti a minha estratégia profissional a esse objectivo pessoal.

**(MP) Ok. E isso centrado um bocadinho na família, mas relativamente, por exemplo ao resto, por exemplo, o processo de auto-conhecimento, a reflexão que é feita, tem vindo a crescer ou tem vindo a manter-se mais ou menos o mesmo...**

(P24) Vamos lá ver, eu sempre tentei fazer isso, reconheço com a idade tenho feito mais. Eu acho que quando era mais novo se calhar as coisas estavam muito centradas ali no imediato, e no trabalho, etc., a vida também era mais simples, por assim dizer, não tinha tantas variantes. O processo de saída da McKinsey foi para mim um desafio de auto-conhecimento tremendo e nesse sentido forçou-me a uma reflexão muito profunda na altura. Era uma coisa que eu não falava com ninguém a não ser com a Carmo, minha mulher, e na altura encontrei um padre, que não é esse padre meu amigo que eu lhe falei, é outro padre, padre Hermínio Rico, jesuíta, que eu achei que era um padre que eu achei que ia perceber o que eu lhe estava a dizer. Portanto ao longo de dois anos fiz conversas regulares com ele sobre a forma como eu estava a pensar nisto. E exigiu um processo de auto-conhecimento tremendo por uma razão muito simples, porque eu adorava estar McKinsey. Para mim a McKinsey era dream-job e se eu só valorizasse o meu trabalho eu não teria saído da McKinsey. Do ponto de vista profissional eu divirto-me menos aqui do que lá. Isso é tomar uma decisão numa dimensão importante da nossa vida, vamos para uma coisa que nos diverte menos, não é uma coisa fácil. Portanto o processo de auto-conhecimento para fazer isso e ficar tranquilo com isso, é duríssimo. E durante esse período, foi há quatro anos, eu estou aqui há dois e meio, portanto isto foi há quatro/cinco anos, eu tive que reflectir bastante sobre isso, tive que pensar imenso sobre isso, tive que pôr as pilhas a pensar: “como é que isto vai ser?”, e confesso que não foi sem algum medo que dei esse passo. A partir daí não deixei de o fazer. Portanto no fundo o que lhe estou a dizer é: se calhar no princípio da minha vida profissional esse trabalho.... estamos aqui a falar de auto-conhecimento, enfim, sempre fiz retiros espirituais, tem algo disso, mas agora estava aqui num ambiente mais profissional, também acho que é o que lhe interessa mais. Portanto, se calhar no princípio da minha vida profissional fiz menos, uma vida mais simples, mais directa por assim dizer, “isto é assim, assim, assim...”, à medida que fui andando, até com a lógica de coaching e 360, a pessoa mesmo que não queira vai percebendo isso porque tinha feedback todos os dias, gente de baixo, gente de lado, gente não sei quê, aquilo é uma máquina trituradora de avaliação... mas depois quando saí da McKinsey forçou-me um auto-conhecimento muito mais profundo, que me correu bem, foi o padre Hermínio que me disse: “você devia escrever”, eu passei a escrever e hoje em dia escrevo imenso. Tenho uns cadernos onde vou escrevendo e onde vou mantendo. É engraçado voltar atrás e escreveu a mesma coisa, um bocadinho irritante. Tomei esse gosto e hoje faço isso com regularidade.

**(MP) Ok. E só para terminar, como é que a experiência o ajuda no dia-a-dia, ou seja, o conhecimento que vai acumulando o vai ajudando a tomada de decisões no presente?**



(P24) Oiça, ajuda imenso sobretudo se nós reflectirmos e tomarmos consciência do que foi acontecendo, muitas vezes a gente passa pela experiência e não recuou. Eu costumo dizer: “é preciso recuar aqui dois passos, olhar para isto de fora e perceber”. Havia uma expressão engraçada nesses treinos que eu fazia na McKinsey que era o balcony, a pessoa pôr-se à varanda e olhar lá para baixo e dizer: “o que é que se está aqui a passar?”. E a experiência ajuda imenso porque nós na experiência ganhamos algum padrão, dizemos: “olha isto aqui é parecido com aquilo...”, isso ajuda bastante. Há um livro engraçado também, feito por um prémio Nobel de Economia que é: “Decidir devagar e depressa” e explica como é que nós tomamos decisões, em alguns casos muito depressa e noutros muito devagar. Tem a ver com isso, nas coisas onde começamos a ganhar mais experiência e padrão estamos mais...isso ajuda bastante.

**(MP) Ok. Obrigada.**

*2.25. Interview (26 minutes) between Mafalda Pacheco (MP) and Participant 25 (P25):*

**(MP) Então para começar, gostava que me descrevesse assim rapidamente o seu percurso profissional até aqui, e mais ou menos encontrar uma ou duas situações em que se deparou com alguma situação que não estava à espera ou algum obstáculo, e tentar perceber as estratégias que adoptou para a ultrapassar.**

(P25) Então, eu comecei a trabalhar em 94, 1994 quando acabei o curso, e entrei para este banco, estou neste banco desde essa altura, e na altura entrei para gestor de empresas num balcão, e era o que eu queria, foi uma opção voluntária, era um grupo internacional, tinha espaço para crescer em Portugal por isso achei que podia ser uma boa estratégia para entrar para essa função. Talvez a primeira dificuldade que me deparei é que encontrei um chefe com o qual achei que não estava a aprender muito, e a estratégia desde logo foi ter paciência porque achei que ia ser uma situação transitória, e felizmente foi, e rápida. Depois talvez o segundo obstáculo é que passado três anos já estava farto de fazer a mesma coisa, uma pessoa sai da universidade com uma dinâmica que quer sempre coisas novas, e passado três anos estava na mesma função com o mesmo cargo e comecei a ficar inquieto. Comecei a pensar: “saio daqui, procuro outra coisa ou não?” Mas eu sempre fui um perfil, sou uma pessoa disciplinada e que jogo no longo prazo. Mais uma vez, tive ali um tempo em que precisava de ter paciência e resultou. Depois passei para uma função que nós aqui chamamos gestor centralizado, que é um gestor de grandes empresas, na sede, já mais perto do poder e das decisões e tal. E depois estive aí para aí um ano e passei para director do departamento, portanto na altura foi talvez o salto maior que eu dei, e na altura tive uma dificuldade aí enorme que

foi passei de colega para chefe dos meus colegas, e aí tive de começar a lidar com uma coisa nova para mim que era como é que eu me posiciono, que atitudes é que tomo perante as pessoas que agora reportam a mim, e comecei a ser um bocadinho artificial, a pensar em tudo o que fazia e tal. E foi uma altura... uma adaptação difícil aí. Até que depois os meus comportamentos passaram a ser mais normais do que artificiais e aí é que comecei a encontrar o meu posicionamento. Depois estive aí como director mais três ou quatro anos, depois mudei para uma área de empresas internacionais que foi criada com a fusão na altura do Santander com o Totta e com o Crédito (...), e aí também fiquei com mais responsabilidade e estive nessa área de empresas internacionais para aí quatro anos. E depois passei para uma área nova, que tinha acabado de ser criada que se chamava Santander Universidades, um projecto dedicado às universidades, com a abertura de balcões dentro das universidades, os famosos cartões que o BES tem aqui na NOVA e agregado a isso um projecto de responsabilidade social que isso o BES não tem, mas muito engraçado. E aí mais uma vez a dificuldade foi todo o meu know how era na área de empresas, e de repente estava numa área de particulares pura, não percebia nada de particulares, nem de universidades, nem nada, e de repente fui liderar uma equipa que sabia mais que eu, as pessoas que lá estavam já lá estavam há um ano ou dois, que foi quando o departamento foi criado, e sabiam mais que eu, e tive ali um processo de adaptação também em que tive que estudar, tive que aprender, tive que com alguma humildade começar aqui... adaptar o que eu... adaptar-me aquilo que eu achava que me devia adaptar, mudar aquilo que eu achava que estava mal, e quando se muda de área acontece sempre isso. E depois estive aí cinco anos, e agora há seis meses atrás mudei outra vez, e mudei para uma área completamente diferente que é... sou adjunto ou chefe do gabinete do Presidente, e aí mais uma vez tive que fazer aqui... tive que aprender muito outra vez, é uma área em que não tenho equipa para liderar, tenho duas ou três pessoas, não tenho uma equipa grande a trabalhar para mim, mas tenho que trabalhar com todas as equipas do banco em representação do Presidente, que é uma coisa muito gira e tenho aprendido muito. E pronto, e foi este o meu percurso.

**(MP) Ok. Falando agora um bocadinho do processo de auto-liderança, de auto-gestão, quais é que são os factores que identifica como cruciais para esse processo, ou seja, como é que esse processo se desenrola, se é de forma consciente ou não, e se de forma consciente, quais é que são os factores que enumera como cruciais para conseguir uma boa gestão e um equilíbrio.**

(P25) O melhor é dividir isto em várias partes. Mais alto?

**(MP) Um bocadinho...**

(P25) Há vários aspectos que me vêm à cabeça. Primeiro disciplina. Eu sou uma pessoa que preciso de disciplina para mim próprio, e por isso tenho uma série de armas para me disciplinar a mim próprio: uma é os horários, principalmente o horário de entrada, até

porque acho que isso é importante para dar o exemplo, embora isso já seja na relação com os outros mas para mim é importante; outra é: eu tenho que dormir bem, tenho que estar descansado e não tenho muita dificuldade nisso, mas é um princípio importante; o terceiro ponto que eu vejo que há imensa gente que tem dificuldade em lidar e que eu acho que lido bem, é com o stress. Eu sou uma pessoa anti-stress e que faço um esforço enorme para não me deixar levar pelas emoções. Depois, ainda sobre horários e sobre disciplina, tento nunca trabalhar depois das oito da noite para estar em casa e estar com a família, acho que é importante. E gosto de ser transparente com os outros neste aspecto, ou seja, abertamente, quase que faço gala em comunicar estes meus princípios. E pronto, e sobre horários é isto. Enfim, posso falar também de princípios éticos, acho que tem mais a ver com uma formação de base do que outra coisa. E depois, outra coisa, sobre... uma coisa que eu sinto falta é de me instruir, e aí não tenho tanta disciplina. Aqui no banco há uns programas de formação que me dão imenso jeito, que me obrigam a parar um bocadinho e a aprender, mas eu por minha iniciativa não tenho nenhum mecanismo de auto-aprendizagem que me obrigue a fazer isso e sinto um bocado falta disso.

**(MP) Tem essa vontade mas não concretiza, é isso?**

(P25) Não tenho vontade nenhum.

**(MP) Ah, não tem vontade.**

(P25) Tenho essa necessidade e não a concretizo

**(MP) Ah, ok.**

(P25) Por falta de vontade ou de motivação. Agora, sempre que mudo de posto, e como disse já várias vezes isso aconteceu, tenho uma necessidade enorme e também vontade de aprender, e por isso aí invisto. Agora no conhecimento que não preciso urgentemente para mim, às vezes desleixo-me, e esse é um ponto talvez... menos positivo. O que é que posso dizer mais?

**(MP) Por exemplo, o processo de auto-conhecimento, como é que é feito? Se é feito de forma consciente. Se tira por exemplo uma semana durante um ano para fazer uma meditação e pensar: “isto são os meus pontos fortes, isto são os meus fracos, quero melhorar estes fracos desta maneira”.**

(P25) Faço isso mas do ponto de vista espiritual, ou seja, para o meu equilíbrio é importante eu estar bem comigo mesmo e para isso faço alguma meditação pessoal, não tanto virada para a parte profissional. Indirectamente eu acho que a parte profissional também beneficia porque eu próprio sinto-me mais seguro de mim próprio, fico-me a conhecer melhor, etc., mas para isso faço sempre um retiro por ano, onde repasso também a minha vida profissional que eu acho que é óptimo. E também tenho momentos de silêncio e de meditação, por exemplo de manhã quando venho para aqui,

tenho um hábito também, normalmente, três vezes por semana vou à missa às oito da manhã, e é um momento em que me ajuda a organizar o dia e a ir mais tranquilo trabalhar. Há quem precise mais do desporto para estar bem de mente também, eu não sinto essa necessidade, embora goste imenso de desporto, mas não sinto essa necessidade.

**(MP) Ou seja, o processo de liderança passa um bocadinho pela disciplina, por o equilíbrio se calhar encontrado um bocadinho na parte espiritual, e na formação esporadicamente quando há essa necessidade...**

(P25) Formação quando sinto essa necessidade para o desempenho da minha função.

**(MP) Exacto. E por exemplo, falando ainda um bocadinho no auto-conhecimento, como é que ele é feito de forma independente, ou seja, aponta pessoalmente:” isto é meu, o que eu faço bem, o que eu faço mal e tento trabalhar individualmente”, ou por exemplo, ter o cuidado por exemplo, numa avaliação, não sei se aqui é feito ou não, uma avaliação de 360° onde tenta confrontar aquilo que pensa com aquilo que os outros pensam que faz, e tentar ver se realmente... se há uma... se são iguais os pontos, se realmente faz uma coisa bem que afinal achava que fazia mal, e que por isso não há ali um encontro, como é que é esse processo feito?**

(P25) Eu quando faço uma auto-avaliação a nível espiritual, necessariamente, as minhas relações profissionais são avaliadas, portanto todos os meus pontos de vistas profissionais nesses retiros, digamos assim, vêm ao de cima e são pensados. O contrário já não acontece, ou seja nós temos aqui algumas rotinas de avaliação, entre os quais, uma avaliação 360° que acontece (...), que é uma coisa bem feita e que eu tenho acesso aos relatórios e tal e às conclusões, mas que me avaliam apenas nos meus outputs profissionais. Mas sim, tenho os dois tipos de avaliações mas nunca tive a preocupação de os cruzar, mas...

**(MP) Mas em termos pessoais não é traçado com outras pessoas, ou seja, não procura encontrar, por exemplo a opinião ou de amigos ou de familiares. Não, não é cruzado.**

(P25) Não, isso eu não faço.

**(MP) Ok. E, por exemplo, falando um bocadinho de estabelecimento de metas ou de objectivos, se há esse processo ou se é um bocadinho o dia-a-dia...**

(P25) Pois, eu acho que há aqui dois níveis de objectivos: há objectivos de concretização profissional que são estabelecidos aqui com a entidade onde eu trabalho e em conjunto com a equipa com que trabalho a montante e jusante, mas depois eu também tenho os meus próprios objectivos de carreira. Uma das preocupações que eu tenho é, por exemplo, não estar muitos anos a desempenhar a mesma função. Tenho tido essa função, esse cuidado, ou seja, chega ao terceiro/quarto ano começo-me a

movimentar para ver por onde é que eu posso evoluir. E por isso também tenho objectivos profissionais meus e que tenho vindo a gerir conforme as oportunidades que aparecem.

**(MP) Ou seja, tem também uma necessidade de mudança.**

(P25) Tenho.

**(MP) Ok. Falando agora um bocadinho de como é que estes factores têm pesado ao longo do tempo, ou seja, procurar ver a influência ao longo do tempo. Por exemplo, de certeza que no início em que não era casado era mais fácil, por exemplo, gerir o tempo fora do trabalho, agora de certeza que o balanço de família com trabalho pesa mais, e por isso tem em maior atenção esse factor; ou por exemplo a disciplina, se houve uma coisa graduada, se veio a crescer, ou se é feita da mesma forma desde o início, por isso tentar comparar um bocadinho como é que cresceu ao longo do tempo.**

(P25) Olhe, ao início da minha vida profissional, eu nem sequer me passava pela cabeça que... sacrificar o trabalho a favor da família. O trabalho era a primeira coisa, eu queria era evoluir profissionalmente. Felizmente nunca penalizei muito a família, casei cedo, mas a minha grande prioridade era avançar na carreira e por isso não tinha tanto essa preocupação; a preocupação do estar bem espiritualmente também não me parece que fosse na altura muito importante, até porque não tinha muita responsabilidade e a responsabilidade é que causa muitas vezes a necessidade de equilíbrio a outros níveis. E talvez um dos meus grandes drivers na altura era ganhar mais, era poder ter independência, era poder casar, era poder ter uma família, etc. À medida que fui conseguindo essas coisas, fui-me preocupando com outras coisas. Hoje em dia se calhar a preocupação com o ordenado já não é tão grande, a preocupação com ter um vida equilibrada e que consiga conciliar com a família é maior, a preocupação de não deixar que a responsabilidade que tenho e os problemas do trabalho que os leve para casa, de ter uma vida equilibrada e regrada que me proporcione algum equilíbrio mental também, e pronto. Também eu dantes entrava muito mais facilmente em conflitos com outras pessoas, hoje em dia procuro muito mais consenso e sou muito mais disciplinado na linguagem, no relacionamento com as pessoas... pronto, é isto.

**(MP) E por exemplo pegando um bocadinho no balanço de família e trabalho, como é que ele é conseguido actualmente, quais é que são as estratégias que adopta para conseguir esse balanço, esse equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal?**

(P25) Não trabalho aos fins-de-semana. Para mim é um aspecto fundamental, salvo raríssimas excepções, uma vez por ano que não contam, por isso não trabalho aos fins-de-semana. Tento nunca trabalhar depois das oito e ir sempre jantar a casa, que é uma coisa que também faço questão de ir e consigo por regra. Muitas vezes vou almoçar a casa, uma coisa que me dá imenso prazer, e muitas vezes com a minha mulher vou

almoçar a casa. E depois tento também ter algumas defesas no cortar quando saio daqui, mudar o chip e não pensar em coisas de trabalho, ou não levar os problemas para casa, embora uma das coisas que eu gosto de fazer, e que é importante também para o meu equilíbrio, é partilhar com a Sofia, com a minha mulher, e às vezes pedir-lhe conselhos e contar-lhe coisas que posso contar, obviamente, aqui do trabalho, e ela ouve-me e dá-me conselhos às vezes também, e isso é importante para o meu equilíbrio, não me fechar sobre os meus próprios problemas, ou quando tenho alguma coisa que me preocupe também uma coisa importante é partilhá-la, sempre que possa, não é?

**(MP) Claro.**

(P25) E... e é isso.

**(MP) Então também há a preocupação por exemplo... tem a necessidade de partilhar, ou seja, não... este processo todo é acompanhado, não é completamente individual mas é acompanhado.**

(P25) Sim. Aquilo que pode ser acompanhado...

**(MP) Claro.**

(P25) E que eu sinta necessidade, partilho e é acompanhado pela minha mulher, ou por outras pessoas.

**(MP) Ok. E agora só para concluir, tentar perceber um bocadinho o papel da experiência ao longo do tempo, ou seja, desde a tomada de decisões, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, até passar por, por exemplo, situações que são repetidas se tem o cuidado de ver “Ok, já passei por isto, correu desta maneira, então não vou por aqui, ou vou por ali”, por isso o papel da experiência ao longo do tempo.**

(P25) Diria talvez que, ao longo do tempo, o feeling vai tendo mais importância do que a ciência, digamos assim. Porque às vezes a pessoa quer tomar uma decisão muito racional com base em determinados requisitos racionais e científicos, e uma pessoa com pouca experiência tende a não ver alguns factores que parecem externos e não são, e às vezes o feeling ajuda mais do que isso e só se ganha com a experiência; isso por um lado. Por outro lado, ao início eu facilmente tomava uma decisão a quente, ou seja quando a pessoa não tem a liberdade ou a libertação espiritual para a ver bem, e uma das coisas que eu fui aprendendo com a experiência é que uma decisão importante nunca se toma a quente, ou por impulso, ou num momento em que a pessoa não está bem e tranquila, e esse é outro aspecto importante. E outro aspecto que eu acho que com a experiência fui ganhando é ao tomar uma decisão, quem é que devo consultar antes de a tomar. Portanto, talvez ao início a pessoa a tendência que tem é fala só com uma pessoa, ou com o chefe, ou com o responsável de determinada área, e esquece que essa decisão pode ter impacto noutras áreas, portanto, a pessoa com experiência percebe muito

melhor os impactos quem têm as decisões e por isso quem é que deve, quais são os pontos chave que deve ir para tomar essa decisão.

**(MP) Ok, então só assim pondo os pontos muito rápido, o seu processo de auto-gestão é: disciplina, o balanço com a família, ou a vida pessoal vá, entre vida pessoal e vida profissional...**

(P25) Equilíbrio pessoal também.

**(MP) Equilíbrio pessoal que é conseguido através, por exemplo, da parte espiritual...**

(P25) Parte espiritual, não me fechar nos meus problemas; ter alguma disciplina que também me ajuda a ser equilibrado. E pronto, e conseguir-me também libertar das responsabilidades.

**(MP) Ok. Só agora para acabar, falando um bocadinho de auto-motivação, ou seja, como é que consegue chegar ao final do dia e pensar: “amanhã vou outra vez para o trabalho e vou motivado da mesma forma”, ou seja, quais é que são os drivers dessa motivação, auto-motivação.**

(P25) Talvez o principal driver é a pessoa pensar que trabalha para viver, não vive para trabalhar. E isso há alturas em que o trabalho corre bem, outras alturas em que corre mal, mas há uma vida para além disso muito mais importante e muito mais motivante que o trabalho que é um meio para nós sermos felizes, não é um fim, isso sim. Isso talvez é das coisas que me tem ajudado a ultrapassar as fases menos boas, ou menos motivantes da minha carreira. E outra coisa importante é a pessoa ter a liberdade de pensar: “eu só estou aqui até ao fim de dia que eu quiser; no dia em que isto me estiver a fazer mal mudo, nem que seja para pior”. Ter essa liberdade e essa consciência só, essa liberdade ajuda-nos a encontrar a nossa forma de estar bem aqui, e é importante também que os nossos colegas, as nossas hierarquias percebam que nós temos essa liberdade porque, se pelo contrário, virem que nós somos dependentes, completamente dependentes e não livres, fazem de nós o que quiserem, não é, isso acho que também é importante dar a entender e mostrar que temos a liberdade e o distanciamento de encarmos o trabalho não como uma coisa que nos prende e que é a nossa principal razão de viver, mas pelo contrário. E é isto.

**(MP) Ok, pronto. Obrigada.**